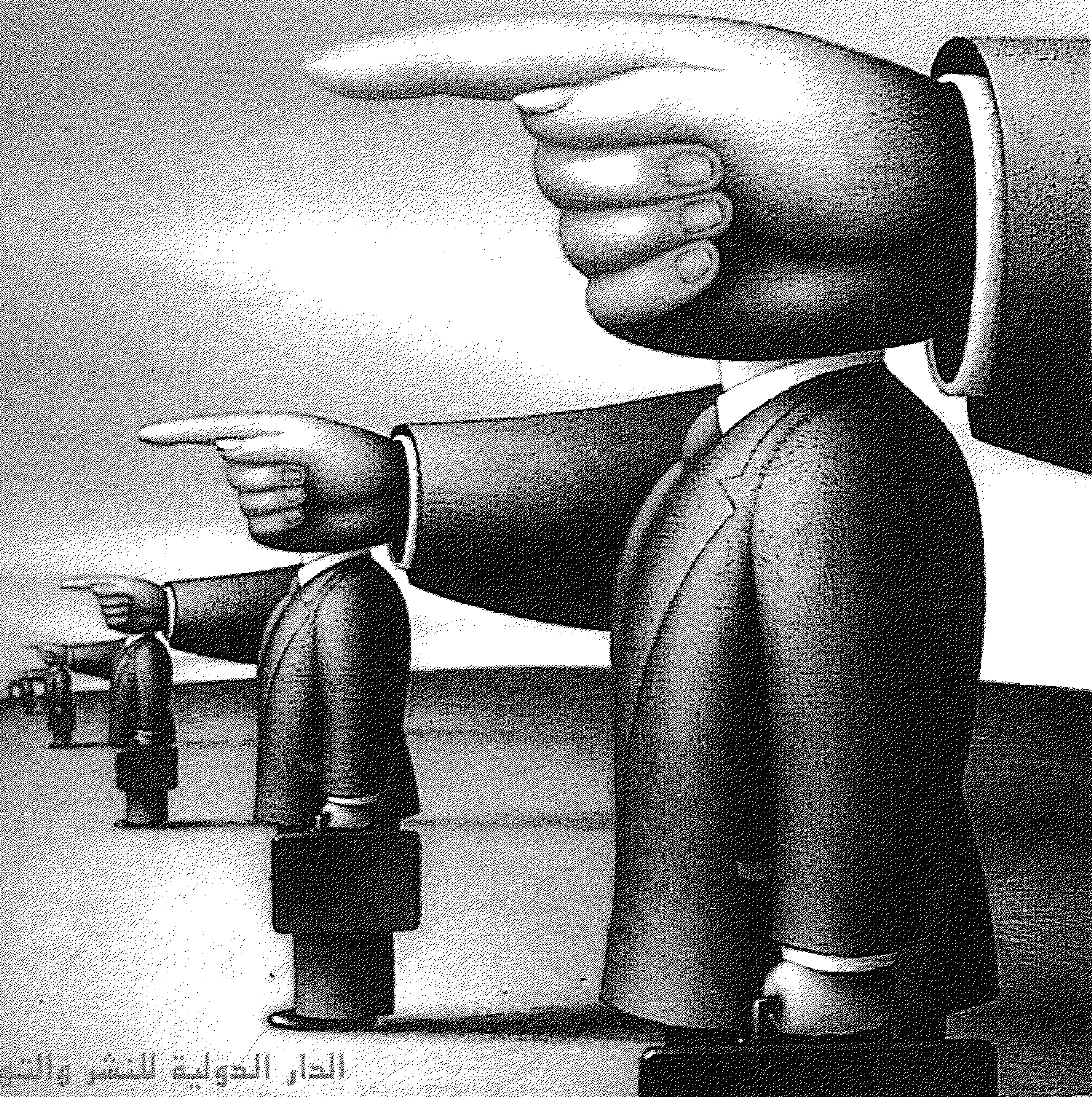
بيتر ف. دراكر

الإدارة للمستقبل

التسعينيات وما بعدها

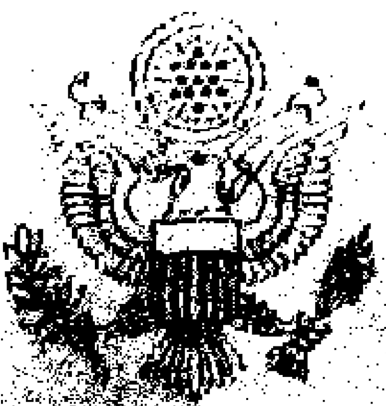
ترجمة : د. صليب بطرس



الدار الدولية للنشر والتوزيع

الإدارة للمستقبل

التسعينيات وما بعدها



الإدارة للمستقبل

التسعينيات وما بعدها

تأليف

بيتر ف . دراكر

ترجمة

د . صليب بطرس

الدار الدولية للنشر والتوزيع

مصر - كندا

الطبعة الأولى

1995م

الإدارة للمستقبل

التسعينيات وما بعدها

رقم الإيداع

94 /3677

I.S.B.N
977-5107-84-9

MANAGING FOR THE FUTURE: THE 1990S AND BEYOND by Peter F. Drucker.

ISBN : 0-525-93414-6

658
دراكر ، بيتر ف .
الادارة للمستقبل : التسعينيات وما بعدها / تأليف بيتر ف . دراكر ؛
ترجمة صليب بطرس- الطبعة 1 - مصر الجديدة ،
القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1995 (532 ص)
ترجمة لـ Managing For The Future
1. الادارة 2 . التنظيم أ . عنوان
94-961755

الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.
ص.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون/2993221 فاكس: 2990970 / 00202

تم صف وإخراج وتجهيز هذا الكتاب بقسم الكمبيوتر بـ «الدار الدولية للنشر والتوزيع»

أشرفت الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية (ESDUCK) على ترجمة ومراجعة وتحرير هذه الطبعة من الكتاب .

المحتويات

شكر وتقدير

إن مادة هذا الكتاب كلها - والتى تم توزيعها بالتساوى بين تسعة فصول طويلة وثلاثة وثلاثين فصلاً قصيراً - قد نشرت من قبل . ظهر أول فصل من الفصول الطويلة - حوار - لأول مرة فى "New Perspective Quarterly" .

أما الخاتمة - وهى أطول فصول الكتاب - فقد نشرت لأول مرة كموجز للتعريف بالإدارة فى جريدة « الإيكونومست Economist » اللندنية . وظهرت الفصول الأربعة الأخرى الطويلة (الفصول 13 و 28 و 31 و 40) لأول مرة فى «هارفارد بيزنيس ريفيو Harvard Business Review » . ومن بين الفصول الأخرى الطويلة المتبقية ، ظهر الفصل الأول لأول مرة فى جريدة «الإيكونومست» اللندنية ، والفصل 21 فى « إندسترى ويك Industry Week » والفصل 29 فى « الإدارة التى لا تبغى الربح والقيادة Non Profit Management & Leadership » . ومن بين الفصول القصيرة ظهر الفصل الثانى لأول مرة فى « الإدارة الجديدة New Management » . والفصل العاشر فى « نيويورك تايمز The New York Times »، وواحد وثلاثون فصلا (الفصول 3 - 9 و 11- 12 و 14-20 و 22 - 27 و 30 و 32 - 39) فى جريدة « وول ستريت جورنال The Wall Street Journal » .

وعند إعداد هذه الفصول للنشر فى هذا الكتاب ، قمت بتغيير بعض العناوين وتصويب الأخطاء المطبعية . وبخلاف ذلك فقد تركت المادة كما ظهرت لأول مرة ، ولكننى أضفت فى نهاية كل فصل تاريخ نشره لأول مرة حتى يتمكن القراء من معرفة السنة المقصودة عندما يتحدث الفصل عن «هذا العام» أو «العام الماضى» . وفضلا عن ذلك فيجب أن يمكّن القراء من الحكم عما إذا كانت استنتاجات المؤلف وتنبؤاته قد صمدت لاختبار الزمن .

وهذا الكتاب هو ثالث الكتب التى كان ترومان م . تالى – من دار كتب ترومان تالى / داتون – هو الأب الروحى لها وشاهد مولدها . فقد اقترح منذ عشر سنوات أن أجمع أفضل المقالات والمواد التى كتبتها فى كتاب ثم قام حينئذ باختيار الفصول الملائمة له وقام بتحريرها – وظهر الكتاب عام 1982 وكان عنوانه «العالم المتغير للمدير التنفيذى The Changing World of the Executive» . ثم اقترح على بعد ذلك أن أصمم مقالاتى بحيث تناسب ضمها فى مجلد للقارىء الذى يؤدى أعمالا تنفيذية ، وأن أقوم بالتركيز، بصفة خاصة ، على ما يجب على التنفيذى أن يستوعبه حتى يتخذ القرارات السليمة وينفذها بكفاءة. وكانت النتيجة نشر كتاب آخر فى عام 1986 تحت عنوان « حدود الإدارة The Frontiers of Management» . ومنذ ذلك الحين عمل ماك تالى معى فى تصميم وإعداد مقالاتى استعدادا لإصدار الكتاب الذى بين أيدينا . إننى وهذا الكتاب أيضا ندين بولاء كبير له لتشجيعه المستمر لنا طوال السنين ولآرائه الحكيمة والجهد الكبير الذى بذله فى اختيار الفصول لهذا الكتاب . وأدين بالشكر أيضا لكل من باتريس سلفر شتاين مساعد مدير التحرير وچون پين محرر الإنتاج الذى حول المخطوط غير المرتب إلى كتاب أنيق وأنجز ذلك فى زمن قياسى.

تقديم

بعـد مـرور سنة على كـتـابى « حـدود الإدارة The Frontiers of Management» الذى صـدر فى عـام 1985 تلقيت الخطاب الآتى : «إننى مدير تنفيذى رئيس لشركة ما زالت صغيرة نوعاً ما ولكنها سريعة النمو تنتج أنواعاً من الكيماويات فريدة فى نوعها . إننى أحاول أن أقرأ خمسة أو ستة فصول من كتابك فى نهاية الأسبوع وأسأل زملائى القدامى لكى يحذوا حذوى . وعند انتهائى من قراءة فصل من الفصول أتساءل كتابةً : (ماذا يعنى هذا الفصل لى بوصفى من التنفيذيين القدامى فى العمل ؟ وما يعنى للشركة ؟ وأى أداء ينطوى عليه لى ، ولفريق الإدارة وللشركة ؟ وأى فرص يحددها لنا ؟ وأى تغيير فى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والهيكل قد يشير إليها ؟) ثم نقوم بمناقشة إجاباتنا الخاصة بنا فى أحد اجتماعاتنا عن الإدارة ، ثم بعد مرور ستة أشهر نعود لنناقش نفس الإجابة مرة أخرى لنرى أى تصرفات اتخذناها فعلاً وكيف تحققت . ونناقش أيضاً أية تصرفات كان علينا اتخاذها ومازال علينا أن نتولاها . وهناك ، بطبيعة الحال ، عدد لا بأس به من فصولك لاينطبق علينا

ماجاء بها بطريقة مباشرة؛ إنها تفضى إلى الفهم أكثر مما تنتهى بنا إلى التصرف . ولكن هناك كثيراً من الفصول التى تحفزنا مراراً وتكراراً إلى إتيان شىء ، أو التوقف عن إتيان شىء آخر . ومن أكثر الفصول قيمة ، تلك الفصول التى تستوقفنى لأقول : « لقد عرفت ، بطبيعة الحال ، هذا منذ البداية . ولماذا لم أتصرف طبقاً له ؟ »

وتغطى فصول هذا الكتاب مساحة واسعة من الموضوعات التى كانت قد كتبت على مدى فترة تبلغ خمس سنوات . ولم « تخطط » الفصول التى أُعدت لذاتها لتملأ موضعاً أعد منذ خمس سنوات ، ولكن صمم كل منها منذ البداية ، على أفضل درجة ، ليخاطب أحد الأبعاد الخاصة بعالم التنفيذ : الاقتصاد والعلوم الاقتصادية والناس والإدارة والتنظيم – خارج النطاق وفى داخل النطاق التنفيذى الخاص بمشروع ما .

وبالإضافة ، فإن كل فصل قد صمم منذ البداية لكى يحقق هدفين .

أحدهما : يشرح للتنفيذيين المنغمسين فى متطلبات مهامهم الخاصة ومشروعهم الخاص بهم ، كيف يفهمون العالم سريع التغيرالذى يعملون فيه ويفضى إلى نتائج . والثانى : لكى يحفزهم على التصرف ويزودهم بأدوات تصرف فعال .

إن العالم الذى يعيش فيه التنفيذى مضطرب ، وعلى قدر ما يمكن أن أتذكره – لقد بدأت أعمل قبل انهيار عام 1929 بسنتين ! لقد كان العالم بكل تأكيد مضطرباً دائماً ، ولكن ليس بالقدر الذى هو عليه فى تلك السنوات الخمس، أو فى السنوات السابقة لها مباشرة . لقد تولانا القلق من التضخم ومن سطوة جميع أنواع القوى العظمى المالية الجديدة : المصارف العالمية ، وبيوت السمسرة عبر الأقطار ، وملوك السندات عديمة القيمة ، وملوك سوق المال من ذوى السطوة وما إلى ذلك . ومازال التضخم ، فى واقع الأمر ، خَطراً . وسيظل

هكذا مادامت الحكومات مستمرة فى تكويم عجز الميزانيات . ولكن التنفيذيين فى التسعينيات يشعرون بقلق زائد ، وذلك لصعوبة الحصول على القروض المالية وانهيارات الائتمان - فيما يعنى أعراض الانكماش التقليدية . إن العمالقة من خبراء المال القدامى قد تراجعوا تماماً فى كل مكان وتورطوا فى فضائح . ولا يحمل الاقتصاد الدولى لسنة 1992 أيضاً أية علامات شبيهة بالاقتصاد سنة 1980 أو سنة 1981 (عندما كانت اليابان لاتزال تعانى من عجز الميزان التجارى، و المجموعة الاقتصادية الأوربية حلم بعيد المنال ، وإقراض البلايين لجنرالات البرازيل لايزال يبدو وكأنه الشىء التقليدى الحقيقى) . ويحاول كل فصل فى هذا الكتاب أن يخلق فهماً لما تكون عليه التغييرات فى المستقبل وماتعنيه للاقتصاد والناس والأسواق والإدارة والمؤسسة .

ويحاول كل واحد من الفصول أن يخلق الفهم الذى يحتاجه التنفيذى للتوجه إلى المستقبل أكثر من التوجه إلى الماضى .

ولكن صُمم كل فصل أيضاً منذ البداية ليحث على التصرف - يحدد فرصاً جديدة ، ويشير إلى مجالات التغيير - فى عملية التصنيع والمنتج ، والسياسات والأسواق والإنشاء - التى قد نكون فى حاجة إليها ؛ أين تعمل وماتعمله وأين تتوقف وما هو الشىء الذى يجب أن تتوقف عن فعله .

كانت السنوات الخمس التى تمت فيها كتابة هذا المؤلَف سنوات اضطراب سياسى غير مسبوق . وتمت كتابة أقدم فصل فى أغسطس 1986، فى نفس الأسبوع الذى كتبت فيه أول مسودة لما نُشر - فى أوائل شتاء عام 1989- كالفصل 4 فى كتابى « الحقائق الجديدة The New Realities » تحت عنوان «متى ذهبت الامبراطورية الروسية» - وهو موضوع توقعت فيه الفشل المحتوم للسياسات الاقتصادية للسيد جورباتشوف Gorbachev ، مع الانهيار المماثل والمحتوم للشيوعية وتفكك الاتحاد السوفييتى . غير أن الفصل الذى كتبته فى

ذلك الأسبوع لهذا الكتاب – وهو الفصل 22– يحمل العنوان « كيف تتعامل مع الرئيس » . وأحدث فصل أعد فى هذا الكتاب وهو الفصل 24، قد انتهيت منه تماماً بعد خمس سنوات ، أى فى أغسطس 1991وفى الأسبوع الذى ثار بعده المتشددون الروس ضد السيد جورباتشوف ، ومع ذلك فعنوانه «الاستراتيچيات اليابانية الجديدة فى مجال الأعمال» . ويركز هذا الكتاب ، بمعنى آخر ، على التنفيذيين ، فى مؤسساتهم وفى عملهم . وشعار هذا الكتاب إن « العرض يجب أن يستمر » – و « عرض » الإدارة هو تصرف فعال للنتائج . ومساعدة التنفيذيين لكى يعملوا ويحققوا نتائج تساعدهم على الأداء فى اقتصاد ومجتمع وتقنية سريعة التغير .... هو الغرض من هذا الكتاب ورسالته .

بيتر ف . دراكر

كليرمونت ، كاليفورنيا

عيد الشكر 1991

حوار : تعليقات على مجتمع ماوراء دوائر المال والأعمال

سؤال : كتبتم أن هناك احساساً عميقاً زائفاً عن السياسة و الاقتصاد فى الوقت الراهن . فماذا تعنى بذلك ؟

جواب : إن معظم ما نفترض أنه بديهى لم يعد يتلاءم مع واقعنا ، مما يضفى حالة من التعبير الذى يعوزه النظام والترابط على أدائنا وأعمالنا . فالعالم يبدو إنه قد انتهى إلى أن يصبح سلسلة من أحداث تتعلق بوسائل إعلام تظهر إما أكبر من الواقع وإما عديمة الشكل كلية . وهذا وضع حقيقى فى الحياة السياسية بصفة خاصة حيث دخلنا ميادين لم يكشف عنها بعد .

ويُرَد الاضطراب الحالى فى مواضع جاءت فيما بين عامى 1965 و 1973 ، إلى أننا تجاوزنا إلى القرن التالى «حاجزا كبيراً» مُخلَفين وراءنا معتقدات والتزامات وحركات انحياز سبق أن أسهمت فى تشكيل السياسة لقرن أو لاثنين . ولقد تحطم تماماً ، وعند أكبر المستويات عمقاً ، الإيمان بحركة التنوير التى تحقق تقدماً من خلال تصرف جماعى يعنى «الخلاص من خلال المجتمع» وهو الأمر الذى كان القوة السائدة فى عالم السياسة منذ القرن الثامن عشر . إن الديمقراطيين الأمريكيين الذين يعتبرون سلالة مجتمع عظيم لم يعودوا بعد مؤمنين مخلصين . ولم يعد الاشتراكى الرمزى فرانسوا ميتران Francois Mitterrand ، أو حتى ميخائيل جورباتشوف ، يتبنى هذا المبدأ . ومع نهوض الأفكار الغربية وبخاصة الماركسية منها ، للسيطرة على العالم ،

أصبح التفوق فى مجال الآلات والمال والسلاح أقل أهمية على الأرجح من الوعد بالخلاص من خلال المجتمع . وهذا كله قد انقضى الآن .

ومع هذا ، فإن رد الفعل غير الايديولوچى للتكامل السياسى – وهو الاهتمام بسياسات الكتل – قد انقضى فى نهاية المطاف أيضاً . ويشهد على ذلك موت چيم رايت Jim Wright والأزمة الحزبية وانهيار الحزب الليبرالى الديمقراطى فى اليابان ، والائتلافات السياسية غير المستقرة لألمانيا بوصفها عصب أوربا الاقتصادى .

وآخر انقسام كبير قد تم اجتيازه منذ قرن مضى فى عام 1873 ؛ ذلك القرن الذى سادت فيه العقيدة السياسية المؤمنة بالاقتصاد الحر والتى بدأت عام 1776 مع ظهور كتاب « ثروة الأمم »لآدم سميث (*) ، وانتهت مع انهيار سوق ڤيينا للأوراق المالية وليس نتيجة له ، وذعر باريس ولندن وفرانكفورت ونيويورك الذى وقع عام 1873ولم يدم طويلاً . وبرغم أن اقتصاد العالم الغربى قد شفى مما أصابه بعد انقضاء ثمانية عشر شهراً ، فإن السياسات– التى كانت تبحث فى ذلك الوقت عن الحماية من الانهيارات المصاحبة للثورة الصناعية – قد تغيرت وإلى الأبد .

وفى غضون عشر سنوات من انهيار ڤيينا ، استنبط المستشار الألمانى أوتو فون بسمارك Otto Von Bismarck ، التأمين الصحى على المستوى القومى وتأمين الشيخوخة الإجبارى . وفى غضون عشرين

(*) Adam Smith , The Wealth of Nations .

عاماً أصبح الشيوعيون الماركسيون أكبر حزب سياسى فى كل البلاد الأوربية الكبيرة . وفى الولايات المتحدة الأمريكية جلبت الثمانينيات من القرن التاسع عشر تحولاً عن السوق غير المقيدة إلى لجنة التبادل التجارى بين الولايات لإجراء تنظيم السكك الحديدية ، والقوانين المناهضة للاتحادات ، وأوائل القوانين لتنظيم التعامل فى الأوراق المالية على مستوى الولاية . ومع الثمانينيات من القرن التاسع عشر جاءت أيضاً أول حركة واضحة « لمقاومة دوائر المال والأعمال » فى الولايات المتحدة ، وجاء الشّعبيون Populists [1] ومحاولتهم الناجحة « لتأميم » سلطة الشركة المحلية فى لنكولن بولاية نبراسكا – وهى ثانى مدينة فى العالم الغربى تلجأ إلى ذلك بعد فيينا .

وفى أعقاب تلك الأحداث المبكرة انتشرت قضية التقدمية الخاصة بسيطرة الحكومة على الاقتصاد وتوجيه المجتمع . ولم يكن النقاش السياسى الكبير فى القرن الأخير حول« دولة الرفاهية » ؛ بل كان النقاش حول سلطة غير مقيدة أو محدودة للحكومة – كما رأيناها فى حالة هتلر Hitler، وستالين Stalin، وموسولينى Mussolini، وماو Mao– قُبالة قيود ديمقراطية وقانونية ضد سلطة الحكومة – كما رأيناها فى الولايات المتحدة واليابان وأوربا فيما بعد الحرب .

إن الفترة فيما بين 1968 و 1973 تعد حقبة يمكن مقارنتها تماماً بعام 1873 . فبينما كان عام 1873يسجل نهاية مبدأ الاقتصاد الحر ، كان عام 1973 نهاية العصر الذى كانت فيه الحكومة هى الجانب

(1) أعضاء حزب الشعب الأمريكى الذى أنشىء عام 1891ودعا إلى سيطرة الدولة على السكك الحديدية والحد من الملكية الخاصة للأراضى . (المترجم)

«التقدمى» أى الأداة التى تجسد مبادىء حركة التنوير . إن « صدمة النفط » ، والدولار المُعَوّم ، وثورات الطلبة فى بلاد الغرب ، قد أبعدتنا عن القرن الذى عشناه.

ومن المؤكد أن شعارات دولة الرفاهية قد استمرت ، ولكن بدون التوجه اللازم للعمل أو للقوة المحركة . إن هذه الشعارات قد بقيت مثل ابتسامة قطة الشيسايرا(1) ، فى حين اختفى كل ماعداها .

سؤال : إن مجموعة من الآليات قد حلت محل الاضطراب الناشىء عن « الدمار الخلاّق» المصاحب للثورة الصناعية فى الوقت الذى امتصت الحكومة فيه المخاطرة الاجتماعية . ومع نمو دور الحكومة كضامن ضد المخاطرة الاجتماعية ، تغير الوضع ، وأصبح هذا الدور يمثل عائقا لموجة التجديد الجديدة ، وهى الظهور المفاجئ لقوانين تنظيم العمل ، الذى جاء مصاحباً للهندسة البيولوجية وثورات المعلومات وصبغ الاقتصاد بالصبغة الدولية .

هل نكون بذلك قد أنجزنا مجرد طريق أطول نحو ثقافة الأمان والتى أهملت الآن فى صالح ثقافة المخاطرة ؟ وهل هذا هو الرباط المشترك الذى امتد خلال فترة ما بعد عام 1973 لعهود ريجان Reagan، وتاتشر Thatcher ، وجورباتشوف ؟

جواب : أولا ، يجب أن يكون واضحاً تماماً أن الحكومة مازالت تنمو . إن رونالد ريجان قد زاد فى عهده حجم الميزانية الفيدرالية أكثر مما كانت عليه فى عهود أسلافه . وفى الوقت الذى أحدثنا اضطراباً لشركات الطيران ، فقد جعلنا أيضاً اختبار المخدرات إجبارياً . فاختبار المخدرات يُعد تدخلاً يفوق

---

(1) Chesire Cat قطة يبدو وجهها كالحاً متجهماً على الدوام . (المترجم)

بكثير التدخل فى تنظيم شركات الطيران ، فمن الصعب أن يتلاشى نفوذ الدولة .

إن المخاطرة والأمان لا يتعارضان ، ولكنهما متوازيان . وقبل كل شئ فإن قانون « التأمين الاجتماعى » جاء نتيجة للظهور المفاجىء لقانون تنظيم العمل الذى وقع فى القرن التاسع عشر فى مجال الصناعة . و قد ظهر نظراً لتولد كثير من المخاطرة . وإننى لعلى يقين من أن أنواعاً جديدة من الحماية سوف توجد لكى تتواكب مع مخاطر الفترة الحالية لتنظيم العمل .

وماذا عساها أن تكون أشكال الحماية الجديدة ؟ هناك رد فعل واحد نتيجة الانقلاب الاقتصادى الراهن وهو ، فى اعتقادى، أعظم تطور وقع فى أواخر القرن العشرين : بزوغ الوظيفة كحق من حقوق الملكية ، فقد شهدت هذه السنوات الأخيرة فيضاً من الأحكام القضائية التى تقيد بصورة حاسمة ، حق صاحب العمل التقليدى فى فصل العمال حسب إرادته ، حتى مع عدم وجود عقود مكتوبة .

وفى الوقت الراهن ، تعنى المخاطرة المترتبة على فصم العلاقة ، فقدان الأمان الذى تحقق لشخص ما ، ظل يعمل اثنين وعشرين عاماً فى شركة « چنرال إلكتريك General Electric » . فلو فرض أن هذا الشخص هو المهندس المدير ، فقد علم أنه إذا كان قد صنع بالأمس توربينات بخارية ، فسيظل يصنعها فى المستقبل . وعرف أيضا أنه عندما تسيطر شركة چنرال إلكتريك على 45٪ من السوق فليس عليه أن يبذل جهداً شاقاً لكى يبقى حيث هو ، بل سيظل هذا الشخص يجد

له وظيفة يؤديها ويترقى فى مدارجها . أما الآن فهذا الشخص يعلم أن شركة جنرال إلكتريك قد تهجر كلية - وفى أى وقت ما - التوربينات التى تدور بالبخار . وقد يأتى شخص حديث السن لم يسمع عنه مِنْ قَبل ليجعل سيطرة شركة جنرال إلكتريك على 45٪ من السوق فى خبر كان .

وهذا أمر يعتبر اعتداءً على حق مكتسب لذلك الموظف ، وأن وهمه عن الأمان قد تم نسفه ، فقد انتهى إلى أن يقبل هذه الوظيفة كحق ، ويقبل مركزه كقانون من قوانين الطبيعة . ولذلك يرفع الأمر للقضاء للحفاظ على هذه الوظيفة بحثاً وراء إعادة تعريفها كما لو أنها ملك له .

وليس فى تاريخ البشرية ما هو أكثر تأثيراً من إعادة تعريف حقوق الملكية التى تعتبر أمراً جوهرياً فى عملية تحويل النظم الاجتماعية . ومن خلال الانتقال من الاقتصاد الحر إلى دولة الرفاهية ، أصبحت أهم ملكية هى الثروة التجارية التى خلقها التجار . ولم تعد الثروة بعدُ هى الأرض .

وإعادة تعريف الوظيفة على أنها حق الملكية إنما هو ، إلى حد كبير ، رد فعل لموجة النزعة إلى تنظيم الأعمال السائدة فى الوقت الحاضر .

سؤال : أليس التعليم فى « مجتمع المعرفة » دائم التجدد والمتميز بعدم الثبات الاقتصادى - أليس هو آليات الأمان والتحركية ، أى نوع من **الأمان** **المتحرك** الذى يتيح للمرء أن ينتقل بين مهن وهيئات مختلفة ؟

جواب : إن النوع الصحيح من التعليم هو شكل «جديد من الأمان» . ومع ذلك ، فإن مدارسنا الفكرية عليها أن تقبل حقيقة مفادها أن غالبية الناس فى «مجتمع المعرفة» يكسبون قوتهم من عملهم كموظفين ؛ ذلك أنهم

يعملون فى هيئة يجب أن يكونوا فيها ذوى فاعلية ، ومع ذلك فإن هذا هو العكس تماماً لما يحققه نظامنا التعليمى .

إن « مجتمع المعرفة » يتكون من مؤسسات كبيرة - حكومية أو خاصة - يعتمد عملها بالضرورة على تدفق المعلومات . وبهذا المعنى ، فإن مجتمعات الغرب المتقدمة أصبحت « ما بعد دوائر المال والأعمال » . ذلك أن دوائر المال والأعمال لم تعد بعدُ الطريق الرئيسى للتقدم فى المجتمع . إن فرصة الحصول على وظيفة تتطلب ، بصورة متزايدة ، التخرج فى الجامعة . لقد تحول مركز الجذب إلى مَنْ يعملون فى مجال المعرفة . وبرغم ذلك ، فلا توجد مؤسسة تعليمية . وحتى كليات الإدارة، تحاول أن تزود الطلاب بالمهارات الأولية التى تجعل منهم أعضاء ذوى فاعلية فى المؤسسة : القدرة على تقديم الآراء شفوياً وتحريرياً ، والقدرة على العمل مع الناس ، والقدرة على تشكيل ما يؤديه المرء وتوجيهه . ويجب أن يكون «الشخص المثقف» النموذج الأصلى الجديد لمجتمع ما بعد دوائر المال والأعمال .

سؤال : ما هى الحقائق الاقتصادية الجديدة التى جعلت من تفكيرنا الاقتصادى شيئاً انقضى عليه الزمن ؟

جواب : يوجد فى الوقت الراهن نوع جديد من تشكيل الحياة الاقتصادية الذى يفنّد جميع الفئات التحليلية القديمة .

ولأول مرة أصبح اقتصاد المواد الخام ، وقد انفصم عن الاقتصاد الصناعى . وفى بلاد العالم غير الشيوعية على الأقل ، أصبح اقتصاد المواد الأولية هامشى الأهمية .

فى السنوات العشر الأخيرة تقريباً ، أصاب اقتصاد المواد الأولية

كساد شديد ، وبرغم ذلك فاقتصاديات الصناعة لاتزال مزدهرة . وفى جميع الدورات التجارية الماضية ، حدث أن وقعت أزمة فى اقتصاديات الصناعة بعد مرور ثمانية عشر شهراً على حدوث كساد فى المواد الغذائية والمواد الأولية . ولكن لم يحدث ذلك هذه المرة .

أعتقد أن هناك سببين يرتبط أحدهما بالآخر ، لهذا الانفصام : هناك فائض على المستوى العالمى فى المنتجات الزراعية ، جاء نتيجة للتوسع الهائل الذى وقع فى الإنتاج الزراعى فى العالم النامى . وبينما أدت هذه التخمة إلى انخفاض دخل الزراعة فى بلد كالولايات المتحدة مثلاً بحوالى الثلثين فى بعض المناطق فيما بين 1984و 1987، فقد كان أثرها ضعيفاً فى القدرة الإجمالية على الإنفاق فى الاقتصاد ، نظراً لأن عدد السكان الذين يعملون فى الزراعة قليل للغاية .

ولا يقل عن ذلك أهمية أن المنتجات المصنّعة تحتوى على مواد خام أقل مما جرى عليه الحال فيما سبق . ففى العشرينيات ، على سبيل المثال ، كانت المواد الخام والطاقة تكوّن 60 فى المائة من تكلفة السيارة باعتبارها المنتج الرئيسى فى ذلك الوقت . أما المنتج الرئيسى فى وقتنا الحالى – وهو الرقائق المصغرة – فيحتوى على ما يقل عن اثنين فى المائة من المواد الخام والطاقة. إن اليابان ضاعفت إنتاجها الصناعى فيما بين 1965 و 1985مرتين ونصف المرة ، ولكن استهلاكها من المواد الخام والطاقة لم يزد شيئاً يذكر !

وانفصمت الصناعة التحويلية عن العمل أيضاً . ففى عام 1988 أمكن إنتاج نفس الحجم من السلع التى تم تصنيعها عام 1973 بزيادة قدرها 40 فى المائة فقط من ساعات العمل التى أداها عمال المصنع .

لقد جرت العادة على أن الاستثمار يقتفى أثر التبادل التجارى . وفى الوقت الراهن يقدم المستثمرون تسهيلات الإنتاج فى أى مكان من السوق العالمية بدلاً من الإنتاج فى الداخل ثم القيام بالتصدير . إن المستثمرين يستطيعون القيام بالإنتاج بنفس السهولة فى الخارج ، ثم يعيدون استيراده . إنهم يقومون بالأبحاث حيث يوجد الباحثون ، وبالتصميم حيث يوجد من يقومون به . وكمثل يُضرب فقد صُممت سيارة بونتياك Pontiac فى ألمانيا وصُنعت فى كوريا بقطع يابانية . وتقوم شركة هوندا Honda ، بتصنيع السيارات فى أمريكا وتعيد تصديرها إلى اليابان .

ولقد انفصم اقتصاد السلع والخدمات « الحقيقى » ، عن الاقتصاد النقدى . ففى كل يوم تتجاوز حركة التعاملات ما بين البنوك فى لندن خمسة عشر ضعف مقدار الدولار الأوربى والين الأوربى والمارك الأوربى اللازمة لتمويل تجارة العالم . إن تسعين فى المائة من الصفقات المالية الحالية بالاقتصاد الدولى لا تخدم « غرضاً اقتصادياً » يتعلق بالإنتاج . ومع ذلك فإن جانباً كبيراً من نشاط أية منشأة يؤدى عبر الأقطار ، يجب أن يتضمن كشف معاملاتهم النقدية الأجنبية التى تعانى أساساً من عدم الاستقرار . ولم يعد الاقتصاد المالى عبر الأقطار « ستاراً للحقيقة » كما قالها ماركس Marx ، يوماً . إنه الحقيقة التى تخدم السلع والخدمات .

إن التجارة التكاملية والتنافسية حلت محلها التجارة المعاكسة ، ففى القرن الثامن عشر الذى عاشه آدم سميث كانت التجارة تكاملية . فكانت إنجلترا تبيع الصوف للبرتغال مقابل النبيذ الذى لم تكن

تستطيع أن تنتجه . وكانت البرتغال تبيع النبيذ مقابل الصوف الذى لا تستطيع أن تنتجه . وفى منتصف القرن التاسع عشر أصبح التبادل التجارى تنافسياً : تنافست ألمانيا والولايات المتحدة على بيع الكيماويات، كل منها إلى الأخرى وإلى بلاد العالم .

بحثت التجارة التكاملية عن المشاركة ، وبحثت التجارة التنافسية عن زبون . أما التجارة المعاكسة فتستهدف السيطرة على كافة الصناعات . وبينما كانت التجارة التنافسية تحارب معركة ، فإن التجارة المعاكسة تبحث عن كسب الحرب من خلال تحطيم جيش العدو ومَحْق قدرته على المحاربة .

والنزعة إلى الحماية لاتعد رداً على التجارة المعاكسة . وبقدر ما أراه فإن المعاملة بالمثل دون غيرها هى العلاقة التجارية الوحيدة التى تقف فى سبيل الانحدار إلى النزعة للحماية ، ففى هذا النوع من المعاملة تتمتع كل دولة فقط بنفس القدر من حرية الوصول إلى سوق الدولة الأخرى . وإننى لأشك فى أن المعاملة بالمثل سوف تؤدى وظيفتها على نحو فعال فى الوحدات الاقليمية - المجموعة الاقتصادية الأوربية ، واليابان والشرق الأقصى ، وأمريكا الشمالية - حتى تُتاح فيها للاقتصاديات الأضعف ، أسواق واسعة بصورة يتحقق معها إنتاج كافٍ ومبيعات لتساندها على البقاء .

سؤال : دعنا نتكلم عن النظرية الاقتصادية ، فلماذا نجد أنه من الصعب - إلى حد كبير - أن نتفهم فى هذه الأيام ، عوامل الاقتصاد ؟

جواب : ظل الاتجاه السائد للسياسة الاقتصادية لمدة ستين عاماً يقوم فى بلاد الغرب على آراء جون مينارد كينز John Maynard Keynes . أما فى

الوقت الحاضر فإن افتراضات مفاهيمه عفا عليها الزمن .

لم يستطع كينز أن يرى ، حتى وفاته فى أواخر الأربعينيات ، شكل الاقتصاد العالمى الذى أصاب أساس نظرياته . والواقع أن كينز أقر ، قبل وفاته ، أن نظريته الاقتصادية لم يعد فى إمكانها النجاح ، ولكن سبق السيف العذل ، فقد سيطر الكينزيون ، بصورة تامة ، سيطرة كاملة .

وتحت تأثير هؤلاء الكينزيين ، مازالت النظرية الاقتصادية تفترض أن الدولة ذات السيادة هى الوحدة المسيطرة فى الحياة الاقتصادية . ومن ثَمّ فهى الوحدة الفعالة الوحيدة للسياسة الاقتصادية .

والواقع ، فإن هناك أربعة أنواع من الاقتصاديات ، كل واحد منها ، كما قد يقول رجال العلوم الرياضية « متغير تابع جزئى » – يعتمد كل منها على الآخر ولكن أحدها لا يسيطر على الآخر ، فهناك : أولاً اقتصاد **الدولة** ، وبرغم تزايده .. فإن السلطة تتحول إلى الإقليمية – ونذكر منها أمريكا الشمالية والمجموعة الاقتصادية الأوربية ومنطقة الشرق الأقصى التى تجمعت حول اليابان . وهناك أيضاً **اقتصاد عالمى من النقود والائتمان وتيارات الاستثمار** ، ويتمتع بالكاد بالاستقلالية الذاتية . وأخيراً يوجد اقتصاد **للمشروع عبر الأقطار** ، الذى ينظر إلى العالم فى منتصف السبعينيات كسوق واحدة .

ومع ظهور الأوبيك وتعويم الدولار فى منتصف السبعينيات فى عهد نيكسون Nixon ، تغير اقتصاد العالم . فبعد أن كان دولياً أصبح اقتصاداً **عبر الأقطار** تشكله ، بصورة أساسية ديناميكية التدفقات النقدية ، وليست السلع والخدمات وتستجيب له الدولة ذات السيادة القومية أكثر من أن تكون البادئة أو المسيطرة على الأحداث فى أسواق

رأس المال الدولية . إن عناصر الإنتاج التقليدية - الأرض والعمل وحتى النقود ، نظراً لأنها قابلة للتحرك - لم تعد تضمن للدولة ميزة تنافسية بذاتها . وعلى الأصح أصبحت **الإدارة** العامل الحاسم فى الإنتاج . وتستهدف الإدارة فى أى مشروع عبر الأقطار، يعمل فى سوق دولية واحدة ، **تعظيم حصته فى السوق** ، وليس «تعظيم الربح» التقليدى قصير المدى الخاص بالشركات التى تتبع الأسلوب القديم .

سؤال : وهكذا لم تكن نظرية كينز قابلة للتطبيق إلا عندما كانت هناك قوة واحدة - هى الاقتصاد القومى - تتمتع بالسيادة ولها نوع من السيطرة على الموقف الداخلى ، ويمكنها تقدير فعالية سياستها فى الاقتصاد الدولى . ولكن ذلك ذهب أدراج الرياح فى الوقت الراهن .

جواب : طالما كان هناك جانب من الحقيقة للدولة القومية، فإن نظرية كينز عن «الغاز المثالى» للاقتصاد قد تنجح . لقد أحس كينز أنه لو استطاعت الحكومة القومية أن تسيطر على مناخ وضغط البيئة المكبّرة من خلال النقد والائتمان وأسعار الفائدة ، فإن الأفراد والمنشآت - بوصفهم الاقتصاد الوحدى - يمكن أن يستجيبوا على نحو يمكن التنبؤ به .

غير أن هذه النظرية التى تشرح كيف يعمل الاقتصاد لايمكن أن توضح أياً من الوقائع الاقتصادية الرئيسية التى وقعت فى الخمس عشرة سنة الماضية .

ولكى يُنشّط الصادرات ويهيىء فرص عمل فى منتصف السبعينيات ، عمد چيمى كارتر Jimmy Carter إلى خفض قيمة الدولار قُبالة الين اليابانى ، من 250 إلى 180 ، فازدهرت الصادرات ، ولكن البطالة استمرت فى الارتفاع مما كان من شأنه أن يؤدى إلى

الانكماش ، وبدلاً من ذلك ، فإن التضخم ارتفع كثيراً حتى بلغ معدله 14 فى المائة .

وعندما وصل ريجان إلى الحكم ، عمد إلى رفع أسعار الفائدة حتى يوقف التضخم . لقد نجح ريجان ولكنه رفع سعر الدولار مرة أخرى حتى بلغ 250 يناً ، مُحطماً بذلك الصادرات الأمريكية ، ومفضياً إلى خلق سوق لم يسبق لها مثيل فى الولايات المتحدة للمنتجات اليابانية . وطبقاً لكل نظرية متاحة ، فإن ذلك لابد من أن يفضى إلى مزيد من البطالة ، وبدلاً من ذلك فقد هبطت معدلات البطالة فى عهد ريجان إلى أدنى مستوى تحقق منذ عدة عقود ، مع ظهور نقص حاد فى العمالة فى بعض المناطق فى سنة 1989.

وعندما حاول ريجان أن يضبط الدولار « نوعا ما » فى خريف عام 1985، هبط على غير توقع إلى 125 يناً . وبدلاً من «الفرار من الدولار» بصورة كبيرة طبقاً لما كانت تمليه أية نَظرية متاحة ، فإن الحائزين الكبار للدولار : اليابان وتايلاند وألمانيا الغربية وكندا – ممن حوّلوا مبالغ كبيرة من احتياطياتهم الدولارية فى الولايات المتحدة إلى سندات على الحكومة الأمريكية قد زودوا ، فى الواقع نسبة إقراضهم للولايات المتحدة .

ولكى نفنُد النظرية إلى أبعد من ذلك ، فإن سعر المواد الخام بدءاً من الزبدة الهولندية إلى البترول العربى – الذى كان اليابانيون يدفعون مُقابله بالدولار – قد حقق هبوطاً حاداً ، وكان من نتيجة ذلك أن أسعار السلع العالمية حققت مزيداً من الهبوط .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هبوط قيمة الدولار كان من شأنه أن يفضى

إلى رفع أسعار السلع اليابانية فى الولايات المتحدة . وبدلاً من ذلك فإن المنشآت اليابانية لجأت إلى إجراء غير مسبوق : وهو أنها خفضت ما يعادل 50 فى المائة من الأرباح ، فى سبيل المحافظة على حصتها من سوق الولايات المتحدة . وعمدت الشركات اليابانية إلى رفع الأسعار ، بصورة حادة ، فى السوق الداخلية ، فى سبيل تعويض الانخفاض فى الأرباح المحققة من أسواق الخارج . ولكن بدلاً من أن تُطلق قذيفة كساد فقد جرّبت اليابان أكبر استمتاع للمستهلك على مدى تاريخها . ومن المسلم به أن صغار المستفيدين من فترة الازدهار الذين ينافسون نظرائهم فى الغرب قد أحبطوا كل التوقعات التى تتنبأ بأن زيادة الأسعار سوف تؤدى إلى كبح الإنفاق ولكن ستزيد من المدّخرات .

ماذا حدث ؟ ففى المحل الأول حدث أن ثبت الأمر فى النهاية أن الاقتصاد الوَحْدى – قرارات العديد من الأفراد والمنشآت – قد خرّب الاقتصاد الجَمعى ، المفروض فيه أن يسيطر على الدولة ذات السيادة . لقد سيطر الخدم على الأسياد.

وعلى سبيل المثال ، افترض كينز أن سرعة تداول النقود – أى بأية سرعة ينفق الأفراد ما لديهم من نقد – عادة اجتماعية ظلت لا تتغير خلال حقبة طويلة من الزمن . ولكن فى كل مرة يتعرض لها هذا الافتراض إلى الاختبار ، يثبت خطأه .

والواقع أن قدرة الفرد – وليست قدرة الحكومة – على السيطرة على معدل إنفاق النقود تفسر الكارثة التى انتهت إليها سياسة چيمى كارتر . ذلك أن المستهلكين لم يتبعوا ما جاء فى الكتب المدرسية عن الإنفاق وخلق فرص عمل ، لأنهم اكتنزوا أموالهم بدلاً من ذلك . وفى

حركة عكسية سريعة زاد المستهلكون الأمريكيون إنفاقهم فى سنوات ريجان ؛ مما يفسر أن سياساته أدت إلى حركة توسع اقتصادى حتى مع وجود عجز ضخم فى الميزان التجارى .

وعلى نحو مماثل ، فإن محاولات المنشآت اليابانية لموازنة التبادل التجارى حققت نتيجة عديمة الجدوى لأنها بحثت عن «تعظيم السوق» بدلاً من «تعظيم الربح قصير المدى» ، ومن ثم اضطرب ما كانوا يتوقعون القيام به «على نحو عقلانى» طبقاً للنظرية الاقتصادية الحالية . وفى الاقتصاد العالمى تعنى العقلانية الاقتصادية شيئاً يخالف ما تعنيه فى الاقتصاد القومى . وكما أدرك اليابانيون « فالمبيعات » فى الاقتصاد العالمى هى عوائد الاستثمار فى المدى الطويل : فما يهم هو جملة العائد على مدى حياة الاستثمار . ويتوقف العائد عبر الزمن ، على احتكار حصة من السوق .

ولم يعد ، بطبيعة الحال ، هناك مجَال فى النظرية الاقتصادية المعاصرة للتقنية والابتكار . وتبعاً لذلك فالنزعة إلى تنظيم العمل والابتكار والتجديد يمكن أن تعدل الاقتصاد ، بصورة عميقة ، فى وقت قصير للغاية .

وتاسيساً على ذلك .. فإن الأفراد والمنشآت سوياً ، وبخاصة المنشآت عبر الأقطار ، قد خربت سياسات الدول القومية الجَمعية (المكبرة) التى لم تعد بعد ذات سيادة . وقلبت الحقائق الجديدة نظرية كينز ، رأساً على عقب .

كان كينز آخر مُصنّع عظيم فى الفكر الاقتصادى . ودون تصنيع جديد يقدم نموذجاً لكيفية تفاعل «الاقتصاديات الأربع» لخلق حقيقة

اقتصادية، يمر العالم بفترة نهاية النظرية الاقتصادية . ودون هذه النظرية .. لا يمكن أن تكون هناك سياسة اقتصادية – أى لا يوجد أساس لتصرف حكومى لإدارة الدورة التجارية والظروف الاقتصادية .

إن أية نظرية اقتصادية فى المستقبل بحاجة إلى ، أن يتكامل بواسطتها الاقتصاد الجمعى للنقود والائتمان ومعدلات الفائدة ، كذلك القرارات الخاصة بالوسيلة التى تنفق بها المنشآت والأفراد النقود على مستوى الاقتصاد الوحدى لكى تعمل . ونظرية هذا شأنها يجب أن تستوعب ديناميكية تنظيم العمل والابتكار .

وقد تنتهى بصورة جيدة إلى أن الحقيقة الجديدة ، تعنى أننا لم نعد قادرين على السيطرة على «الطقس» الاقتصادى الخاص بدورات الكساد والرخاء والبطالة والادخار ومعدلات الإنفاق ، بل نسيطر فقط على «المناخ» – لنتجنب النزعة إلى الحماية أو تعليم الأفراد العاملين أن يؤدوا عملهم فى مجتمع المعرفة . وباختصار ، إننا نعمد إلى تناول دواء وقائى بدلاً من إجراء محاولات عشوائية لمآزق قصيرة المدى .

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 1

المستقبليات التى حولنا الآن

سوف تحمل التسعينيات معها تغيرات بعيدة الأثر فى خمسة مجالات مهمة فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية ، وفى استراتيچيات ، وهيكل وإدارة دوائر المال والأعمال .

وسوف يكون الاقتصاد العالمى ، كبداية ، مختلفاً تماماً عما يزال يسلم به رجال الأعمال ، والسياسيون ، والاقتصاديون . والاتجاه نحو المعاملة بالمثل كمبدأ أساسى للتكامل الدولى الاقتصادى يكاد يصبح الآن أمراً لا ينقضى سواء رغب المرء فى ذلك أم لا (وأنا لست من الراغبين) .

وسوف تصبح العلاقات الاقتصادية بصورة متزايدة أدنى إلى أن تكون بين التكتلات التجارية ، منه إلى ما بين الدول . والواقع أن كتلة فى شرق آسيا ، تتجمع على نحو غير محكم حول اليابان وموازية للجماعة الاقتصادية الأوربية وأمريكا الشمالية ، قد تتكون خلال العقد . وتأسيساً على ذلك فثمة علاقات سوف تبرم بصورة متزايدة من خلال صفقات ثنائية وثلاثية فى مجال الاستثمار والتجارة كليهما .

ويمكن أن تنحدر المعاملة بالمثل فى سهولة إلى نزعة حمائية من أسوأ الأنواع (ومن أجل هذا فإننى أعزف عنها) . ومع ذلك ، فيمكن أن تتشكل

وتصبح أداة قوية لتوسيع التجارة والاستثمار بشرط – ومع تحقق هذا الشرط فقط – أن يتصرف رجال الأعمال والحكومات بشجاعة وإبداع . ومهما يكن الوضع ، فمن المحتمل أن يكون قد جاء حتماً كرد فعل لبزوغ قوة اقتصادية كبرى من مجتمع غير غربى – هى اليابان .

وعندما كانت تظهر ، فى الماضى ، قوة اقتصادية كبرى ، فسرعان ما كان يتبع ذلك أشكالً جديدة من التكامل الاقتصادى (الشركة متعددة الجنسيات على سبيل المثال) التى تم اكتشافها فى منتصف القرن التاسع عشر – على خلاف كل ما نادى به آدم سميث وديفيد ريكاردو David Ricardo– عندما ظهرت الولايات المتحدة وألمانيا لأول مرة كقوتين اقتصاديتين . ومع حلول عام 1913 كان قد حدث أن سيطرت الشركات ذات الجنسيات المتعددة على جانب كبير من ناتج العالم الاقتصادى – (قد يكون أكبر مما هو عليه فى الوقت الراهن) . والمعاملة بالمثل هى طريق ، خيراً كان أو شراً ، لتكامل دولة حديثة ليست غربية مثل اليابان (و« النمور» الآسيوية الأصغر التى تقتفى أثرها فى الوقت الراهن) مع اقتصاد عالمى يسيطر عليه الغرب .

ولن يتسامح الغرب بعد الآن مع وسائل اليابان التجارية العدوانية الخاصة بالعقود الحديثة – فى إقامة حائط حول السوق المحلية بهدف حماية الهياكل الاجتماعية والتقاليد ، بجانب التصميم على القيام بدفعة لسيطرة صناعات يابانية منتقاة على العالم . ومع ذلك فإن نموذجاً غربياً من اقتصاد ذاتى متحرر تكون فيه العقلانية الاقتصادية المعيار النهائى ، ظاهرة غريبة على مجتمع كونفيوشى Confucian society رأى فيها ، فى واقع الأمر ، ثقافة إمبريالية . وقد تؤدى المعاملة بالمثل إلى قيام علاقات اقتصادية وثيقة بين مجتمعات متباينة ثقافياً .

نحو تحالف

وأما الثانية فثمة دوائر أعمال سوف تتكامل بنفسها مع الاقتصاد العالمى من خلال عوامل تحالفية : مشاركات الأقلية ، ومشروعات مشتركة ، ومؤتمرات بحث وتسويق مشتركة ، ومشاركات فى فروع أو فى مشروعات خاصة ، وتبادل مَنْحْ تراخيص وما إلى ذلك . وسوف لا يكون الشركاء مجرد أصحاب مشروعات تجارية ، بل مجموعة من أصحاب أعمال تجارية مثل الجامعات ، ومعاهد رعاية الصحة ، وحكومات محلية . وسوف تستمر الأشكال التقليدية للتكامل الاقتصادى فى جميع الاحتمالات - الشركة التجارية والشركة متعددة الجنسيات- فى النمو . ولكن الديناميكيات أخذة فى التحول ، بصورة سريعة ، نحو شركات التضامن التى لا تقوم على سلسلة من تجارة سلعية أو على سلسلة من سلطة مستمدة من ملكية من خلال الشركات متعددة الجنسيات .

وهناك أسباب عديدة لهذا الاتجاه الذى يسير بسرعة متزايدة :

* ثمة عديد من الأعمال متوسطة الحجم وحتى الصغيرة التى ستصبح نشيطة فى الاقتصاد العالمى . ولكى تحتفظ شركة ما بالزعامة فى أحد الأسواق المتقدمة يتعين عليها أن تكون حاضرة حضوراً قوياً وبصورة متزايدة فى مثل هذه الأسواق العالمية جميعها ، غير أن الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم نادراً ما تكون لديها الموارد المالية أو الإدارية اللازمة لإقامة فروع لها فى الخارج أو الحصول عليها .

* ومن الناحية المالية ، فإن الشركات اليابانية هى وحدها القادرة على أن تستمر فى أن تكون بين عداد الشركات المتعددة الجنسيات ؛ إذ تبلغ تكلفة رأس مالها ما يدور حول 5 فى المائة ، على خلاف الشركات الأوربية أو الأمريكية التى تتحمل ، فى الوقت الحاضر ، ما يصل إلى 20 فى المائة من أجل الحصول على

رأس المال ، وليست هناك استثمارات عديدة ، سواء من خلال نمو عضوى أو من خلال المكتسبات ، يتوقع أن تحقق مثل هذا العائد المرتفع (باستثناء المكتسبات عن طريق خبراء الإدارة أمثال لورد هانسون Lord Hanson أو وارين بافيت Warren Buffet ، الذين يعرفون كيف يحصلون على أعمال سليمة الأساس، ولكن تدار بطريقة غير صحيحة ثم يقلبونها رأساً على عقب) . وهذا وضع يتحقق ، بصفة خاصة ، فى حالة الاستثمار متعدد الجنسيات ، الذى ترتفع درجة المخاطرة فيه نتيجة تقلبات العملة وعدم التآلف مع البيئة الخارجية . ومن العسير غالباً تبرير معظم الاستحواذات الحديثة التى قامت بها شركات أوربية فى أمريكا. والقول بأنها «رخيصة» نتيجة الدولار المنخفض القيمة نوع من الهراء ، فالشركات التى تم الحصول عليها إنما تحقق ربحاً فى ظل هذه الدولارات المنخفضة مع كل ذلك . والشركة الكبيرة جداً الغنية فى السيولة هى التى يمكنها فى الوقت الحاضر الاستمرار فى السير فى طريق الشركات متعددة الجنسيات .

* ومع ذلك ، فإن القوى الدافعة الأكبر ، الكامنة وراء هذه التحالفات هى التقنية والأسواق . فالتقنيات ، فى الماضى ، كانت قليلا ما تتداخل بعضها ببعض ، فرجال الإليكترونيات لم يكونوا فى حاجة إلى معرفة كثير من الهندسة الكهربائية أو عن المواد . يحتاج صانعو الورق أساساً إلى معرفة ميكانيكيات الورق والكيمياء الخاصة به . وكانت الاتصالات السلكية واللاسلكية تتمتع باكتفاء ذاتى . وهكذا كانت الاستثمارات البنكية . وبالكاد ، يوجد فى الوقت الحاضر ، أى مجال لا يزال يحتفظ بذلك الوضع . وحتى شركة كبيرة لا يمكنها بعد الآن أن تحصل من معامل البحث الخاصة بها على كل التقنيات التى تحتاجها أو حتى معظمها . وعلى العكس فثمة معمل جيد يحقق الآن نتائج فى مجالات أكبر كثيراً مما يمكن أن تهتم بها مجرد شركة كبيرة ذات نشاطات متنوعة . وتأسيساً على ذلك ، فإن شركات دوائية يتحتم عليها أن ترتبط باختصاصيين

فى علم الوراثة؛ وتقيم مصارف تجارية علاقة مع مكتتبين ؛ ويرتبط صناع الكمبيوتر مثل : أى بى إم IBM مع محلات البرامج . وتصبح الحاجة لمثل هذه الارتباطات أكثر إلحاحاً، كلما حققت التقنية نماءً أكبر .

وبالمثل فالأسواق فى تغير سريع ، وفى اندماج ، وفى تكوين نوع من الشبكات ، وفى تشابك مع بعضها البعض .

وقيام التحالفات عند الحاجة إليها أمر ميسر ، ويتطلب - على نحو غير مألوف كلية - وضوحاً فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والعلاقات وفيما يختص بالعنصر البشرى . وتستلزم التحالفات أيضاً اتفاقاً مُسبقاً عن طريقة التحلل منها وموعده . وكلما كانت التحالفات أكثر صعوبة ، حققت نجاحاً أكبر . وأفضل نص عن التحالفات لا يوجد فى كتاب للإدارة ، ولكن فى تاريخ حياة الجد الأعلى لونستون تشرشل Winston Churchill دوق مارلبورو الأول .

إعادة تشكيل الشركات

والثالثة أن دوائر المال والأعمال سوف تتعرض بصورة أكبر كثيراً لإعادة هيكلة أساسية فى التسعينيات ، مما تعرضت له فى أى وقت مضى منذ ظهور الشركة لأول مرة فى العشرينيات . ومنذ خمس سنوات فقط اعتبر خبراً مثيراً ما أشرت إليه من أن المؤسسة القائمة على البيانات تتطلب مستويات إدارية أقل بكثير من النموذج التقليدى القائم على الأمر والرقابة . وفى الوقت الحاضر ثمة عدد كبير للغاية من الشركات الأمريكية قد خفضت ، بما يعادل الثلث أو يزيد ، مستويات الإدارة فيها . ولكن إعادة هيكلة الشركات - متوسطة الحجم منها والكبيرة أيضاً ، وفى النهاية ، حتى الشركات الأصغر حجماً - كادت أن تخفض

المستويات الإدارية .

وفى المستقبل القريب سوف تتبع دوائر المال والأعمال قاعدتين جديدتين : إحداهما احتمال إرسال العمل إلى حيث يوجد الناس أكثر من إرسال الناس إلى حيث يوجد العمل . والأخرى أن النشاطات التى لا تهيىء فرصاً للترقى لمراكز إدارية ومهنية أعلى نوعاً ما (على سبيل المثال الأعمال الكتابية ، وأعمال الصيانة، و«المكتب الخلفى» فى هيئة تقوم بأعمال السمسرة ، ومكان إعداد الرسومات فى منشأة هندسية كبيرة او المعمل الطبى فى المستشفى) يجب أن تعهد إلى مقاول خارجى . وسوف تتفرق أيدى الشركة فى لغة المتعاملين فى سوق الأوراق المالية.

وثمة سبب لذلك هو أن هذا القرن قد أتيحت له قدرات لنقل الآراء والبيانات بسرعة وعلى نحو رخيص . وفى الوقت نفسه فإن الإنجاز الكبير للقرن التاسع عشر ، وهو القدرة على نقل البشر ، قد سَلِمَ حتى استنفد الفائدة منه ، وشهد أهوال الرحلات اليومية فى معظم المدن الكبيرة وعاصر الضباب الدخانى الذى يخيم فوق الطرق الرئيسية الآخذة الحركة بصورة متزايدة . إن تحويل العمل حيث يوجد العنصر البشرى قد وصل إلى أقصى درجة له فعلاً . وثمة قلة من المصارف الأمريكية أو شركات التأمين الكبيرة هى التى لاتزال تؤدى أعمالها المكتبية فى المكاتب الموجودة فى المدن . لقد نقلت إلى فرع تابع لها فى الضواحى (أو إلى مكان أبعد ، فتقوم شركة تأمين فى نيويورك مثلا بشحن المطالبات الخاصة بها كل ليلة جواً إلى أيرلندا) والقليل من شركات الطيران مازالت تقيم الحاسب الإليكترونى الخاص بأعمال الحجز فى المركز الرئيسى أو حتى فى المطار .

وقد يستلزم هذا الاتجاه استخدام طاقة زائدة لكى يصبح موّجة من

الصدمات ، ولكن غالبية الأعمال التى لا تتطلب صنع قرار أو الاتصال بالزبون وجهاً لوجه (مما يعنى كل الأعمال الكتابية) سوف تنتقل بحلول نهاية العقد فى بلاد الغرب على الأقل . وإننى لأعتقد أن طوكيو وأوزاكا سوف تتطلب وقتاً أطول قليلا .

(وبهذه المناسبة ماذا يعنى ذلك للمدن الكبيرة وليدة ثورة القرن التاسع عشر الخاصة بالنقل ؟ ومعظم هذه المدن - لندن وباريس ونيويورك وطوكيو وفرانكفورت - قد حققت بنجاح فى هذا القرن ، الانتقال من كونها مراكز صناعية ، لكى تصبح مراكز للمكاتب . أيمكنها أن تحقق الانتقال الآخر - وماذا عساه أن يكون ؟ وهل الرواج العالمى الانتشار الذى حدث فى عقارات لندن وبدأ فيها مع القرن الثامن عشر ، اقترب مِنْ نهايته ؟)

والاتجاه ناحية «تأدية العمل من الباطن» فى سبيل التحقق وبدرجة كبيرة حتى فى اليابان . ومعظم المستشفيات اليابانية الكبرى ، يعهد بتنظيفها فى الوقت الحالى إلى فرع لنفس المقاول الذى يقوم على خدمة المستشفيات الأمريكية. ويرتكز هذا الاتجاه الى الحاجة المتزايدة للإنتاجية فى مجال الخدمات التى يؤديها ، على نحو كبير ، أناس لا تتوفر لديهم درجة كبيرة من التعليم والمهارة ، ويتطلب ذلك أن يؤدى العمل فى مكان منفصل وخارج المؤسسة ويستقل بالسلم الوظيفى الخاص به . وبغير ذلك. لا يوجه إليه الاهتمام الكافى أو الأهمية اللازمة لضمان العمل الشاق الذى يلزم ، ليس فقط من ناحية الكيف والتدريب ، بل ومن ناحية دراسة العمل ، وسيره والأدوات الخاصة به .

وأخيراً ، فسوف يصبح حجم المؤسسة بحلول نهاية العقد القادم قراراً استراتيجيا . وسوف لا يكون هناك منطق للمفاضلة بين مبدأ «الكبير أفضل big is Better» و «الصغير جميل small is beautiful» ، فليس الفيل أو الفأر أو

الفراشة «أفضل» أو «أكثر جمالا» لمجرد ذاته ، فالحجم يتبع الوظيفة على نحو ما ذكره البيولوجي الاسكتلندى العظيم دارسى وينتوورث طومسون D'Arcy Wentworth Thompson فى كتابه الكلاسيكى عام 1917 « فى النمو والشكل On Growth and Form ».

فشركة متعددة الجنسيات لصناعة السيارات مثل فورد ، Ford، يجب أن تكون كبيرة للغاية . غير أن هذه الصناعة فيها أيضاً مكان لمصنع صغير دقيق مثل رولز-رويس . ومحلات مارك آند سپنسر Mark & Spencer ، أنجح بائع قطاعى فى العالم ، كان يدار على أساس أنه متوسط الحجم وليس كعمل كبير . وكذلك الحال مع ايتو - يوكادو Ito - Yokado ، الذى يتخذ من طوكيو مركزاً له، ظل اعتباره أنجح بائع للقطاعى فى العقد السابق أمراً قابلاً للنقاش . وكقاعدة عامة تعتبر شركات الهندسة الراقية من الشركات متوسطة الحجم . وفى صناعات أخرى لا تنجح الشركات متوسطة الحجم نجاحاً كبيراً : فتجنح شركات المواد الدوائية الناجحة ، على سبيل المثال ، إلى أن تكون إما كبيرة تماماً ، وإما صغيرة للغاية . وقد أفضت إتاحة الإدارة والبيانات على النطاق العالمى ، إلى القضاء على المنافع التى تتحقق من مجرد كبر الحجم مهما كانت . ومهما كانت المنافع التى خلعها صغر الحجم بذاته ، فقد أتت عليها ، بصورة كبيرة ، الحاجة إلى التفكير إن لم يكن إلى التصرف على نحو شمولى . ويتعين على الإدارة أن تقرر بصورة متزايدة الحجم الصحيح للمشروع ، الذى يتلاءم مع التقنية والاستراتيچية والأسواق الخاصة به . وهذا قرار صعب ويتسم اتخاذه بالمخاطرة فى نفس الوقت - والجواب الصحيح نادراً ما يكون الحجم الذى يتواكب ، على أفضل وجه ، مع غرور الإدارة .

تحدى الإدارة

والأمر الرابع وهو سيطرة الشركات ذاتها ، فنحن بصدده الآن . وأكبر الأخطاء التى يمكن أن يقع فيها مُحدد الاتجاه ، ويستحيل للأسف على المرء تقريباً أن يمنعها أو يصححها ، هو أن يكون على حق ولكن قبل الأوان . وثمة مثل أساسى يُضرب فى هذا الصدد كتابى «الثورة غير المرئية The Unseen Revolution» ، الذى صدر فى سنة 1976 ، وذكرت فيه أن نقل الملكية بصورة عامة ، من الشركة العامة إلى ممثلى العمال - مثل صناديق المعاش والهيئات التعاونية - يُشكّل تغيراً أساسياً من ناحية مكان الملكية وطبيعتها ، ومن ثم يتحتم أن يكون له أثر عميق ، خاصة فى سيطرة الشركات : وقبل كل شىء **يتحدى نظرية الإدارة المهنية ذاتية الديمومة** فى الشركات الكبيرة ، ويثير أسئلة جديدة تتعلق بإدارة الشركة الكبيرة **فيما يختص بالمسئولية والشرعية فى الواقع**.

وقد يعتبر كتاب «الثورة غير المرئية» أفضل كتاب قمت بتأليفه ، ولكنه - وإن كان هذا صحيحاً - فقد جاء قبل الأوان ، ومن ثَمّ فلم يلْقِ له أحد بالاً . وبعد انقضاء خمس سنوات بدأت التعليقات العدوانية التى بدأ دورها ، بصورة أساسية ، لأن التزامات صناديق المعاشات إنما تجىء من كونها « من فئة المستثمرين» ، لا باعتبارها مُلاكاً ، ومن اهتماماتها ومن وجهة نظرها . وتتحدى التعليقات العدائية، فى واقع الأمر ، وظيفة الإدارة ودورها وعين شرعيتها .

والمهاجمون لهذا الكتاب على حق بكل تأكيد ،عندما يصرون على أن أية شركة يجب أن تدار من أجل الأداء ، وليس بالأحرى من أجل منفعة الهيئة القائمة على إدارتها . ومع ذلك فإنهم يخطئون تماماً فى تعريف «الأداء» باعتباره ليس سوى مكاسب تتحقق فى المدى القصير لحملة الأسهم ، وهذا التصور يجعل

إرضـاء كافـة المؤيدين – خـاصـة أفراد الإدارة والعـاملين المهنيين – أقـل أهمـيـة من إرضـاء أناس ، اهـتمامـهـم الوحـيـد فى المنشـأة ، ليس سـوى دفع الأرباح فى المدى القصـيـر .

وليس هـناك مـجـتـمـع سـوف يتـحـمـل هذا لمدة طويـلة جـداً . والواقع أن تصـحـيـحاً فى الولايـات المتـحـدة قـد أخـذ يتكون عن طريق المحـاكـم التى أعطت ، بصـورة مـتزايدة ، أمـثال هـؤلاء العـاملين «حق ملكية» فى وظائفـهـم . وفى الوقت نفسـه ، فإن صـناديق المعـاشـات الأمـريكيـة الكبيرة (خـاصـة أكبـرها وهـى صـناديق موظـفى الحكومة) قـد بدأت تفكر فى الأمـر من خـلال التزامـهـا كـمنشأه عـاملة ؛ فيما يعنى التزام هـذه الصـناديق كمُلاك .

غـيـر أن المهـاجـمين يقـتـرفـون خطأ أيضـاً نظراً لأن حـمـلة الأوراق المالـيـة الحـاليين لا يجرون وراء خلق ثروة ، كما ثبـت ، بصـورة كافية فى الوقت الراهـن ، وهـذا أمـر يتطلب توازناً بين المدى القـصـيـر وبين المدى الطويل ، وهـو مـا يفـتـرض تمامـاً أن الإدارة يتـعين عليـهـا أن تقـدمـه وتحـصـل عـلى مـقـابل له ، ونحن نعـرف كيف نحقق هـذا التوازن ونبقى عليه .

لقـد أصـبـحت ، حـتى الآن ، سيطرة المنشـأة قـضـيـة ، وبصـفـة رئيسـيـة فى البلاد الناطقة بالإنجليـزية ، غير أنها سوف تصبح قضـيـة أيضـاً فى اليابان وألمانيا الغـربيـة، حـيث أن التـوازن المطلوب حـتى الآن بين المدى القـصـيـر والمدى الطـويل تدفـعـه إلى الامام سـيطرة المصـارف الكبـيـرة على الشـركـات الأخرى . غيـر أن فى كلتا هـاتين الدولتين تحاول الشـركات الكبيرة أن تكبح قبضة البنوك . وفى اليابان سـوف تمتلك قريبـاً صـناديق المعاشـات ، جانبـاً كبيراً من شـركات الأمة الكبيرة كما تفـعل الشـركات الأمـريكيـة فى الولايات المتـحدة . وتـبدى صـناديق المـعاشـات فى اليابان اهـتمامـاً مماثلاً فى أرباح سـوق الأوراق المالـيـة قصـيرة الأجل . وبمـعـنى آخر،

فإن سيطرة المشروع ، يحتمل أن تصبح قضية فى كل مكان من العالم المتقدم .

وقد نكون مرة أخرى قد اقتربنا فى اتجاه الحصول على جواب بدرجة أكبر مما يدركه معظمنا . وفى مقال جدير بالاهتمام نشر مؤخراً فى مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review ، أشار الاستاذ ميتشل سى . جانسن Michael C. Jansen من مدرسة هارفارد للإدارة ، إلى أن المشروعات الكبيرة وخاصة فى الولايات المتحدة ، تتجه سريعا نحو الخصخصة . وتضع هذه الشركات نفسها تحت سيطرة أعداد قليلة من كبار حملة الأسهم ، وبحيث تكمن مصلحة هؤلاء الذاتية فى تحقيق قيمة طويلة المدى أكثر مِنْ جنى المكاسب السريعة فى سوق الأوراق المالية . والواقع أن هذا يجرى فى اليابان فقط بما فيها من نسب مئوية عالية للغاية بين الأسعار والمكاسب ، حيث مازالت أفضل وسيلة تتاح لشركة كبيرة تمول بها نفسها هى قضية رأس المال العام .

ويجب أن تخطو عملية التفكك أيضاً مشواراً طويلاً فى اتجاه تحقيق مرونة فى هيكل تكلفة الشركة ، ومن ثَمّ يجب أن تمكنها من الحفاظ ، فى المستقبل ، على كل من مكاسب المدى القصير والاستثمارات . ومرة أخرى أشار اليابانيون إلى الوسيلة . فالشركات اليابانية للصناعات الكبيرة تبقى على المكاسب قصيرة المدى (وعلى ضمان تشغيل عمالها) والاستثمارات طويلة الأجل فى المستقبل عن طريق « التزود من مصادر خارجية » ، ذلك أن تشترى من مقاولين خارجيين جانباً من أنصبتهم ، أكبر بكثير ، مما جرى الصُناع الغربيون على القيام به عادة. ومن ثَم يستطيع هؤلاء خفض التكلفة على نحو سريع وبصورة حادة ، عندما توجد حاجة إلى ذلك ، من ترحيل عبء التغيرات قصيرة المدى إلى كاهل المورد الخارجى .

ومازالت بعيدة عنا القرارات الأساسية الخاصة بوظيفة الإدارة ، ومساءلتها

ومشروعيتها فيما يعنى : هل يقوم بها المشروع ، أم يقوم بها السوق ، أم المحامون ورجال القضاء ، أم المشرّعون ؟ وسوف تضم القوائم الفئات الأربع كلها. ثمة حاجة إلى هذه الفئات ، ليس لأن الشركة الرأسمالية أخفقت ، ولكن لأنها نجحت . وهذا وضع من شأنه أن يجعل هذه الشركات قضية جدلية إلى أبعد مدى .

أهمية علم السياسة

والعامل الخامس ، أن التغيرات السريعة التى وقعت فى علم السياسة والسياسات الدولية ، وليست السياسات الاقتصادية المحلية – هى التى من المتوقع أن تسود عقد التسعينيات . إن النجم الهادى الذى استرشد به العالم الحر منذ أواخر الأربعينيات ، وهو احتواء روسيا والشيوعية ، بدأ يصبح وقد عفا عليه الزمن نتيجة لنجاح هذه السياسة نفسها . ولعل سياسة هذه العقود الأساسية ، واستعادة الاقتصاد القائم على السوق العالمى الانتشار حققت أيضاً نجاحاً فريداً . غير أننا ليست لدينا بعد سياسات للمشكلات التى نجمت عن هذه النجاحات : الانهيار اللاعكسى للامبراطورية السوفيتية ، وانحدار الصين إلى النقطة التى تبدو واضحة فى الشئون الدولية بسبب ضعفها وهشاشتها .

وبالإضافة إلى ذلك فثمة تحديات جديدة ظهرت إلى الوجود تخالف ذلك تماماً : البيئة والإرهاب وتكامل العالم الثالث مع الاقتصاد الدولى والسيطرة على الطاقة الذرية أو التخلص منها والأسلحة الكيمائية والبيولوچية والسيطرة على تلوث البيئة الناشىء عن سباق التسلح بكل ما فى الكلمة من معنى . وتستلزم كل هذه العناصر تصرفاً مشتركاً متماسكاً بين الدول المختلفة ليس له سوى قلة من السوابق (إلغاء تجارة الرقيق ، وتجريم القرصنة ، وإنشاء الصليب الأحمر ، وهى القضايا الناجحة التى ترد على الخاطر) .

لقد كانت الأربعون عاماً الماضية ، برغم التوترات والأزمات ، سنوات الاستمرار السياسي ، وسوف تكون السنوات العشر القادمة عقد عدم الاستمرارية السياسية . وفيما عدا الانحرافات ، كالتى سببتها فترة ڤيتنام فى الولايات المتحدة ، فقد سيطرت - منذ سنة 1945 على الحياة السياسية - الاهتمامات الاقتصادية المحلية ، مثل : البطالة ، أو التضخم ، أو التأميم قبالة الخصخصة . وهذه قضايا سوف لا تزول . ولكن ثمة قضايا سياسية دولية ومتعددة الجنسيات سوف تجنح لأن تدفعها نحو المؤخرة .

وماذا بعد ذلك ؟

ليست الاتجاهات التى عكفت على وصفها فيما سبق بتنبؤات الغيب (التى ليست لدىَّ لها سوى استخدام قليل واحترام نادر) ؛ إنها إن شئت ، نتائج . فكل شئ بحث فى هذا الفصل حدث فعلاً ؛ إنه ليس سوى الآثار الكاملة التى مازالت متوقعة . وإننى لأتوقع ، أن يهز معظم القراء رؤوسهم قائلين «طبعاً» . ولكن أشك فى أن قلة - لم يسألوا أنفسهم بعدُ : « ماذا تعنى هذه المستقبليات لعملى الخاص بى ومؤسستى الخاصة ؟ »

(1989)

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 2

جَذْب النظرية الاقتصادية

ما الذى يخلق الثروة ؟ ظل الاقتصاديون خلال الأربعمائة والخمسين سنة الماضية يهملون الإجابة عن هذا التساؤل ، أو يبحثون عن إجابات ميسرة أو يتصرفون عن تقييمات سابقة كلية . ومع ذلك فلنا أن نتعلم بعض الشىء من أى تفسير يطرح .

نادى أصحاب مبدأ التجاريين mercantilists باعتبارهم الجيل الأول من الاقتصاديين بأن «الثروة هى القوة الشرائية» . وكانوا يستهدفون زيادة الثروة النقدية من خلال تراكم السبائك المعدنية النفيسة ، من خلال ميزان تجارى مُـوَاتٍ . وهناك نظرية أخرى نادت بأن الإنسان لا يخلق الثروة ، ولكن الطبيعة هى التى أوجدتها ، فيما يعنى أن الأرض تخلق الثروة .

وهناك جماعة أخرى من المنظرين الذين ربطوا الثروة بالإنسان . وأضافت هذه الجماعة قولها إن «الثروة قد خلقها عمل العنصر البشرى» . وحمل هذا المبدأ الأساسى لواء بداية علم الاقتصاد كمنهج ، لأنه ربط الثروة بشىء يخلقه الإنسان ، ومع ذلك فقد كان ذلك غير مُرضٍ كلية ، لأنه لم يُطَوَّع لكى يتنبأ بشىء ما أو يساعد فى تحليله .

ومنذ ما يزيد قليلاً على قرن مضى انشطر مجال العلوم الاقتصادية نصفين . توقف التيار السائد الخاص بمجرد البحث عن أى جواب للسؤال الخاص بإيجاد الثروة ، وأصبح تحليلياً بحتاً . وتوقف عن إقامة علاقة سببية بين العلوم الاقتصادية وبين سلوك الناس . فقد كانت هذه العلوم منهجاً أثر فى سلوك السلع . والتحليل ، على نحو يثير السخرية ، هو قوة كبيرة للعلوم الاقتصادية المعاصرة ، ولكنه يوضح أيضاً السبب الذى من أجله كاد الجمهور ، بصورة عامة ، أن يعيبه الملل فى هذا المجال . وليس فى التحليل ما يقوله – فى هذا الصدد – نظراً لأنه يفتقر إلى مفهوم للقيمة .

جواب آخر خاطىء

أدرك كارل ماركس هذا النقص عندما أبدع نظرية قيمة العمل . وعبارة «اقتصاديات ماركس» تناقض لفظى – إذ ليست لها قوة تحليلية أو تنبؤية – ولكن لها جاذبية ضخمة لأن لها على وجه التحديد ، أساساً من قيمة ، فهى تضع تعريفاً لمبدعى الثروة ، العنصر البشرى : أى العمال . وبرغم ذلك فإننا نعرف أن هذا هو الجواب الخاطىء أيضاً .

وتأسيساً على ذلك ففى القرن الأخير كان أمامنا أن نختار بين علم الاقتصاد الذى له قدرة تحليلية كبيرة وليس له أساس من قيمة ، وبين علم الاقتصاد الذى ليس فى حقيقته كذلك ، بل إنه نظام يقوم على الإنسان . وأخيراً وصلنا، فى الوقت الراهن ، إلى نقطة حيث يمكن سد تلك الورطة عندما نبدأ فى فهم المنهج الصحيح إن لم يكن الجواب الصحيح ، فإننا نعرف الآن أن مصدر الثروة شىء إنسانى على وجه التخصيص : المعرفة . وعندما نطبق المعرفة على الواجبات التى نعرف كيف نؤديها قبل الآن ، فنطلق على ذلك «الإنتاجية» . وعندما نطبق المعرفة على الأعمال الجديدة والمختلفة ، فنطلق على ذلك

«الابتكار». والمعرفة وحدها هى التى تتيح لنا تحقيق هذين الهدفين .

العمل كتقليد

ولم يكن ذلك حقاً دائماً . ومنذ مائتى عام مضت عندما عالج آدم سميث «تقليد العمل» ، كانت الأمثلة التى ضربها الناس الذين يعيشون فيما يعرف الآن بألمانيا الوسطى ، وكانوا نتيجة لفصول الشتاء القارسة ذات الجليد المتراكم ، يتعلمون أن يكونوا ممن يعملون فى صناعة الخشب ، ويصنعون الساعات وآلات الكمان. ويقول سميث إن تكوين تقليد كهذا يستلزم مرور مائتى عام باستثناء حالات نادرة ، عندما يتمكن اللاجئون والمهاجرون من نقل مهاراتهم إلى إحدى الجماعات.

وبكل تأكيد كانت هذه القضية ، عندما حصلت الولايات المتحدة على استقلالها ، فقد كان لدى كل قنصل أمريكى مبلغ غير محدد (180 دولاراً) يُستخدم فى رشوة أى مهنى إنجليزى ، ويزوده بمستندات مزورة تمكنه من القدوم إلى الولايات المتحدة ، لكى يعلمنا كيف نصنع آلات النسيج وصباغة القطن . وهكذا أصبحت نيو إنجلاند قوة صناعية عام 1810.

ومع ذلك فخلال القرن التاسع عشر اختزلت مدة التدريب (وهو اكتشاف ألمانى) من مائتى عام إلى خمس سنوات ، وخلال القرن العشرين اختزلت سنوات التدريب (وهو اكتشاف أمريكى) الخمس إلى ستة أشهر أو حتى إلى تسعين يوماً . لقد اكتشفنا التدريب خلال الحرب العالمية الأولى نظراً لأنه لم يكن لدينا العمل كتقليد. وبعد الحرب العالمية الثانية انتشر على مستوى العالم ما اكتشفناه وهو أحد الأسباب التى من أجلها لا يمكن للشعوب بعدُ أن تتنافس على أساس العمل كتقليد .

التعليم والمعرفة

والواقع أنه حتى عهد قريب ، كان أسرع طريق يسلكه شخص فى دولة متقدمة لكى يعيش عيشة كريمة ، هو أن يصبح أُسطى ماكينة نصف ماهر . وبعد ستة أشهر كان من المحتمل أن يتقاضى أجراً أفضل مما يتقاضاه مساعدو أساتذة الجامعات فضلاً عن مساعدى العمداء . ولكن هذا وضع قد انقضى ، ففى الوقت الراهن لا يمكن لمثل هذا العامل ، أن يصبح من أفراد الطبقة المتوسطة من خلال التعلم والمعرفة فقط .

(ليأخذ المرء بعين الاعتبار أنه منذ ثلاثين سنة خلت ، لم يكن هناك شخص فى كوريا لديه أى تعاليم متوارثة لمهارة أو لمهنة ، ليس إلا لأن اليابان لم تتح لجيرانها الحصول على تعاليم متوارثة لمدة نصف قرن . ويمكن لكوريا فى الوقت الراهن أن تصنع أى شىء يقوم أى شعب متقدم بأدائه . ويرجع الفضل فى ذلك إلى التدريب)

وبطبيعة الحال ، فإن إدراك أن المعرفة مصدر الثروة ، له مضامين أساسية لعلم الاقتصاد الذى أصبح الآن طريقاً مسدوداً . لقد جرى علم الاقتصاد على أن يكون منهجاً ممتعاً نظراً لأنه كان متواضعاً نوعاً ما . فعندما كان يسأل شخص أحد اقتصادى عام 1925 ، كان يجيب « إننى لا أعرف » ، وهو جواب محترم من نواحٍ عديدة (وهو فى القليل إجابة متواضعة) . وبعد ذلك كان الجواب «نحن لانعرف » ومن ثم فإن الشىء الذى يُعمل ، ينطوى على أقل ما يمكن من الذكاء مع التضرع إلى الله . حاول أن تبقى على الضرائب والنفقات منخفضة واضرع إلى الله .

فلسفة جديدة

غير أن الاقتصاديين من أبناء جيلى قد أصبحوا متغطرسين إلى حد كبير، نتيجه لأداء لا يصدق، وقع خلال الحرب العالمية الأولى. وطبقا للمصطلحات العسكرية فإن الحرب العالمية الأولى تُعد أقل درجة من الأداء على طول الزمن، فى حين كان الإنجاز المدنى لايصدق. فقد كانت كل دولة فى حالة إفلاس بحلول ديسمبر 1914، وكان يتعين عليها، طبقاً لقواعد اللعبة التقليدية أن توقف القتال، غير أن كلاً منها استمرت فى قتال الأخرى لأربع سنوات أُخر نظراً لأن رجال الإدارة كانوا على درجة كبيرة من كفاءة، أصيبت بالفساد ونقلت إلينا أوهام العظمة.

ومع حلول سنة 1929 اعتقد الناس على نحو غريب، أن الحكومة يجب أن تكون قادرة على أن تفعل شيئاً فيما يتعلق بالاقتصاد، وهو أمر لم يُسمع به كلية فيما سبق، ومع ذلك فقد أصبح مطلباً شخصياً يشبه هذا السؤال: «إذا كان فى مقدرتك أن تضع إنساناً على سطح القمر، فلمَ لا تستطيع أن تفعل شيئاً فيما يتعلق بمرض الإيدز؟». ومن ثم فقد رأينا التطور الاقتصادى الذى عرف الإجابات.

لقد عرف كينز الجواب: أى شىء يؤلمك فليس إلاّ أن تخلق قوة شرائية، وعمل ميلتون فريدمان Milton Friedman – ولعله آخر الأحياء من الجيل العظيم – على تهذيب العبارة عندما قال: «وليس عليك أن تُقْدِم حتى على ذلك. فكل ما عليك أن تفعل هو مجرد التأكد من أن المعروض من النقد يتزايد». وكانت القضية أيسر بالنسبة لمن يقفون إلى جانب العرض: إن الأمر لا يتطلب أكثر من خفض الضرائب، وهو ما يمكن أن يبدو أكثر دقة وأكثر إقناعاً.

نهاية النشوة

عُرفت الاقتصاديات فى القرن التاسع عشر على أنها « العلم الكئيب » لأنه كان يفرض علينا الخيارات دائماً ، وكان علينا أن نفرط فى شىء . وفجأة أصبحت الاقتصاديات علماً متجدداً ونشطاً . وظلت هكذا نصف قرن من الزمان، ولكن – ولك أن تصدقنى – قد انتهى ذلك الوضع .

لم يؤد الاقتصاد دوره ، ومهما حاولنا فقد أخفق . وأكثر من ذلك فإن الافتراضات الخاصة بالنظريات الاقتصادية الحديثة لم تعد قابلة للفهم وبَطُل مفعولها . فكل هذه النظريات تفترض أن الدولة ذات السيادة هى الوحيدة فى هذا العالم القادرة على السيطرة على مصيرها. فلو أن الدول الخمس أو الست المتقدمة صناعياً ، قد اتفقت على مجرد تسليم قيادة سياستها الاقتصادية إلى قيصر ، أو مندوب مفوّض أو هيئة مشتركة ، فإن النظرية الاقتصادية تؤدى عملها . ولكن الفرص أثبتت أن ذلك سوف لايحدث . وعن طريق المقارنة فتحقيق مكسب قدره مليون دولار فى لاس فيجاس من أحد ماكينات اللعب ضرب من أنواع القمار .

ويفترض معظم رجال الاقتصاد أيضاً أن سرعة تداول النقود عادة اجتماعية وعامل ثابت – على عكس كل الشواهد . فعندما اختبرت الولايات المتحدة هذه النظرية لأول مرة فى سنة 1935 حولت الكثير من القوة الشرائية إلى جيوب الأمريكيين ، فلم يقوموا بالإنفاق ، بل عمدوا إلى الاكتناز . فانهار الاقتصاد فى السنة التالية وأصبح أسوأ مما كان عليه فى عام 1930 أو عام 1931 لأن الشعب الأمريكى قد خرّب السياسة الاقتصادية . وحدث نفس الشىء فى عهدى كارتر ، وريجان . إن سرعة تداول النقد ظاهرة زئبقية كموضات المراهقين وحتى درجة التنبؤ بها أقل .

نظرية بَطُلت

لم تعد نظرية الاقتصاد الكلى Macroeconomics ، فى جوهرها ، أساساً لسياسة اقتصادية نظراً لأنه لا أحد يعلم ماذا سوف يحدث . قطع مستر ريجان على نفسه عهداً عندما تولى الحكم ، أن يخفض ميزانية الحكومة . ولكن النفقات الحكومية لم يحدث أن زادت بدرجة أكبر فى تاريخ أية دولة . ولم ينكص ريجان على عقبيه : فلم يكن لديه أى خيار من الناحية السياسية . فالزعماء السياسيون ليست لهم نظرية اقتصادية يثقون فيها ، وهذه حقيقة تَخفَى على كثير من رجال المال والأعمال .

إن اقتصاديات الغد يجب أن تحقق ما لم يستطع الاقتصاديون تحقيقه من قبل : أى العمل على تكامل المجالات المحلية والعالمية . (وليلاحظ القارىء استخدام كلمة **العالمية** ، وليس كلمة **الدولية** ؛ فهذه الكلمة تدل ضمناً على الاقتصاديات خارج المجال المحلى . والاقتصاديات العالمية تحدث فى «الداخل») .

ويجب على اقتصاديات الغد أيضاً أن تجيب عن السؤال القائل : كيف يمكننا أن نربط بين طريقة إدارة مؤسسة وبين النتائج ؟ وما هى هذه النتائج ؟ والجواب التقليدى – وهو : أن الخط الفاصل لامصداقية له . وفى ظل فلسفة الخط الفاصل لا يمكننا ربط المدى القصير بالمدى الطويل . ومع ذلك فإن التوازن بين الاثنين هو اختبار حاسم .

مَعْلَمان

إن الإنتاجية والابتكار يجب أن يكونا الفنارين اللذين نهتدى بهما . فإذا حققنا أرباحاً على حساب إنتاجية متدنية أو دون ابتكار ، فلن تكون أرباحاً . وبذلك نحطم رأس المال . وعلى العكس من ذلك فإذا ظللنا نستطرد فى تحسين إنتاجية كل الموارد الرئيسية وموقفنا فى الابتكار ، فسوف نكون قادرين على

تحقيق الربح ، ليس فى الوقت الراهن بل فى المستقبل . وعند النظر بإمعان للمعرفة ، وقد طبقت فى العمل البشرى كمصدر للثروة ، فإننا نكون قد أدركنا أيضاً دور المؤسسة الاقتصادية .

ولأول مرة وجد لدينا منهج جعل من الاقتصاد علماً إنسانياً ويربطه بالقيم الإنسانية ، وهى نظرية قدمت لرجل الأعمال والمال معياراً لقياس ما إذا كان يظل يتحرك فى الاتجاه الصحيح ، وماذا كانت نتائجه : حقيقية أم أوهاماً ؟ إننا على أعتاب ما بعد نظرية اقتصادية ، تقوم على أساس ما نعرفه الآن ، وتتفهم ما يدور حول تولد الثروة .

[1987]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 3

الاقتصاد عـــبر الأقـــطار

لكى تحافظ مؤسسة – كبيرة كانت أو صغيرة – على موقف قيادى فى أية واحدة من الدول المتقدمة ، عليها أن تحصل وتبقى على مراكز قيادية فى جميع الأسواق المتقدمة على المستوى العالمى . ويجب على هذه المؤسسة أن تستطيع القيام بالبحث العلمى وبالتخطيط ، وبتحقيق التقدم ، وبالقيام بالأعمال الهندسية ، وبالتصنيع فى أى جزء من العالم المتقدم ، وبالتصدير من أية دولة متقدمة إلى أية دولة . وعلى هذه المؤسسة أن تجوب عبر العالم .

وتوضح هذه الحاجة الجديدة ، على نحو كبير ، الرخاء العالمى فى الاستثمارات المباشرة عبّر الأقطار ، والبريطانيون هم أوائل المنافسين . فقد أنفقت الشركات البريطانية ، منذ عام 1983 ، ما لا يقل عن 25 بليون دولار فى سبيل الحصول على مؤسسات أمريكية – ويشكّل هذا أكبر اندفاع بريطانى تجاه الاقتصاد العالمى منذ العهد الفيكتورى . وقد لا يقل الألمان الغربيون كثيراً عنهم ، ومع ذلك فعلى خلاف البريطانيين يتمركز الألمان فى امتلاك شركات أصغر حجماً ، وعلى نحو تقارب بعضهما البعض . وعلى نقيض الاعتقاد المألوف ، فإن عديداً من الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات تجنح إلى التوسع

فى أوربا الغربية واليابان بدلاً من الانكماش .

وهناك أيضاً دفعة دولية لمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم . وغالباً لاتكون الوسيلة هى اقتناء جانب من المنشأة أو صفقة مالية ، ولكنها على حد قول الألمان «مصالح مشتركة» : مشروع مشترك ، أو مجمع بحث ، أو تسويق مشترك ، أو إنفاق لتبادل التراخيص .

وثمة منْتج متخصص صغير فى الغرب الأوسط من أمريكا ، له قيادة عالمية فى مجمع آلات غاز أحادية السلندر ، وكانت له تسهيلات فى الولايات المتحدة فقط منذ سبع سنوات خلت ، ويمتلك فى الوقت الراهن ثلاث وحدات فى اليابان تقوم بتزويد صناع الموتوسيكلات اليابانيين مباشرة . غير أن المصنع قد دخل ، على نحو مماثل ، فى مشروع مشترك بالغرب الأوسط مع مُنْتج صغير متخصص يقوم بإنتاج مركّب آخر لمحركات ذات سلندر واحد ، ويقدم اليابانيون رأس المال والتقنية ويقوم الأمريكان بالإدارة والتسويق .

الاتحاد سوياً

اشتركت أربع منشآت صغيرة مترابطة يمتلك إحداها أمريكى ، وثانيها هولندى وثالثها ألمانى والرابع يابانى – وكل واحد منهم يعتبر قائداً فى خط متخصص دقيق للمذيبات الكيميائية – فى دمج معامل البحث الخاصة بكل منشأة مع معمل لجامعة أمريكية ذات خبرة فى مجال المذيبات . وعن طريق التجمع سوياً فقط ، تستطيع هذه المنشآت الحصول على المبيعات البالغ قدرها مائتى مليون دولار اللازمة لدعم ميزانية أبحاث محترمة فى مجال تقنى يتغير بصورة سريعة .

وهناك أيضا منتج بلجيكى يقوم بتصنيع اللحوم – وبرغم أنه أكبر

منتج فى خطوط تخصصه فى السوق الأوربية المشتركة – فإن مبيعاته لا تتجاوز حوالى 60 مليون دولار فقط فى السنة . وفى الأيام المبكرة من هذا العام (1987) كونت هذه المنشأة شركة تضامن مع مصنع لحوم أسبانى أصغر حجماً . وظلت المنشأتان مستقلتين عن بعضهما البعض ، غير أن الأسبانيين يقومون بجميع عمليات التصنيع كثيفة العمالة اللازمة ، فى حين أن البلجيكيين يقومون بأعمال البحث ، وتنمية المنتَج والتسويق .

ومثل هذه المشاركات فى الاهتمام ، ليست مقصورة بكل المعايير على الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم . فاثنتان من أكبر الشركات العالمية – جنرال موتورز وتويوتا Toyota– كونتا شركة تضامن ، وتمتلك جنرال موتورز المصنع الكبير الموجود فى فريمونت بكاليفورنيا ؛ ولكن تقوم تويوتا بإدارته ، ويقوم المصنع بإنتاج سيارات تحت أسماء ماركات تويوتا وجنرال موتورز كليهما.

إن أكبر شركة فى العالم للصناعات الهندسية الثقيلة والتى تبلغ مبيعاتها السنوية 15بليون دولار سوف تبدأ عملياتها فى يناير القادم [1] . وتكوّنت هذه الشركة عن طريق إدماج منشآت صناعة الأجهزة الكهربائية السويدية ASEAمع شركة براون بوفيرى Brown Boveri السويسرية . ولكل من هاتين الشركتين القديمتين الزعامة فى الأسواق الأوربية الهامة ، ولكن عن طريق إدماج الأقسام الخاصة بالأجهزة الكهربائية المملوكة لكل منهما فى مشروع مشترك ، يأملان فى أن تصبحا عاملاً مؤثراً فى أمريكا الشمالية وفى الشرق الأقصى .

والاتجاه إلى العالمية ليس مقصوراً على المنشآت الصناعية ؛ لقد صار هذا الاتجاه أمراً محتوماً لأية مؤسسة تستهدف مكان الصدارة فى أى مكان فى العالم

(1) ويقصد المؤلف يناير عام 1988.

المتقدم . والاستثناءات الوحيدة هي الأعمال التي تتقيد ، بطبيعة نشاطها ، بجهة أو إقليم - مثل المستشفيات ، والمدارس ، والمدافن ، ومولدات الطاقة الكهربائية - والاحتكارات الحكومية .

أصبحت الأعمال المصرفية والمالية ، بطبيعة الحال ، دولية على نحو متزايد، منذ أن خرجت مصارف نيويورك الكبيرة إلى المجال العالمي في الستينيات وتتوسع ، بقوة ، في الوقت الراهن ، شركات التأمين ، وفي الطليعة منها الأليانز الألمانية ، عبر الحدود الوطنية والقارية . اشترى ناشرو الكتب البريطانيون والألمان والهولنديون بيوت النشر الأمريكية - وتحرك ، بصورة مماثلة ، الناشرون الأمريكيون إلى صناعة نشر الكتاب البريطاني .

ومرة أخرى ، فإن جانباً كبيراً من التنمية ليس «قوام الشركة الكبيرة» ويقوم على مُشتَرك من منفعة ذاتية . وعلى سبيل المثال قامت حديثاً شركة أمريكية متوسطة الحجم وعلى درجة عالية من التخصص في مجال إدارة الأصول ، بتكوين شركة تضامن مع مدير أصول ياباني متخصص بنفس الدرجة ، ومع بيت مالي أكبر نوعاً ما في لندن . وتظل كل واحدة من هذه المنشآت مستقلة عن الأخرى ، في حين أن المنشأة الأمريكية تدير جميع الاستثمارات الأمريكية للشركاء الثلاثة ، ومنشأة طوكيو تتولى إدارة الاستثمارات اليابانية والمنشأة البريطانية يعهد إليها بإدارة الاستثمارات الموجودة في أوربا .

وثمة باعث واحد للزعامة في أي سوق واحدة متقدمة يتطلب ، بصورة متزايدة ، زعامة في جميعها ، إنما يعني أن العالم المتقدم أصبح واحداً بلغة التقنية . إن جميع البلاد المتقدمة قادرة كلها وبنفس الدرجة على إتيان أي شيء وبنفس الدرجة من الجودة وبنفس السرعة . وتتقاسم الدول المتقدمة أيضاً

البيانات الفورية ، ومن ثَمّ يمكن للشركات أن تتنافس فى أى مكان فى اللحظة التى تتيح لها الظروف الاقتصادية فائدة كبيرة ، فيما يتعلق بالثمن وفى عصر يسوده تقلب حاد وقوى فى سعر العملة ، إنما يعنى أن القائم على العمل يجب أن يكون قادراً على الابتكار والإنتاج والتسويق فى كل منطقة من العالم المتقدم – وإلاّ أصبح أعزل أمام المنافسة عندما يحدث أن تتحول ، بصورة حادة ، معدلات تبادل العملة .

وكان تقويم الدولار بأعلى مما يجب أن يكون عليه ، الأمر الذى حدث فى أوائل الثمانينيات ، سبب تزاحم الناس على الحركة الدولية الحالية . وأوضح هذا الإقبال أن تقلبات العملة يمكن أن تهدد الحياة وحتى فيما يتعلق بأقوى الأعمال . ولكنه ، أظهر أيضاً أن هناك دافعاً فعالاً هو : مركز قيادى دولى من خلال العيوب التى تحدثها هزات النقد التى تشبه الزلازل .

هبطت بشدة صادرات الولايات المتحدة فى السنوات التى قوّم الدولار بأعلى مما يستحقه ، وحلقت الواردات إلى عنان السماء : ولم تستطع حتى صناعة واحدة أمريكية أساسية المحافظة على صادراتها فى مواجهة تقلب عملة بلغ تقريباً 50 فى المائة ، ومع ذلك فلم يحدث البتة أن انخفضت حصة المنتجات الأمريكية فى العالم من الصلب والسيارات والاليكترونيات الاستهلاكية وعدد الماكينات وبعض خطوط قليلة من أشباه الموصلات .

وظلت وبصورة عامة ، حصة السلع المصنّعة التى قامت شركات تجعل من الولايات المتحدة مركزاً لها ، تتراوح بين 20و 22 فى المائة من المستوى الذى حققته منذ الستينيات ، غير أن ذلك قد أخفى ، فى الواقع ، زيادة ضخمة فى موقف السلع الأمريكية القائمة فى البلاد المتقدمة ، نظراً لأن ركود أسعار المواد الخام خلال نفس الفترة أدى إلى تخفيض مشتريات أفضل زبائن الولايات

المتحدة وهى بلاد أمريكا اللاتينية النامية . وعلى العكس فقد رفع المصنعون الأمريكيون من درجة توغلهم فى أسواق الحاسبات ، وبرامج الكومبيوتر ، والمواد الدوائية وبخاصة الكيماويات ، ومعدات الاتصالات عن بُعد ، والخدمات المالية ، وثمة عدد كبير من شركات الولايات المتحدة قد حلت محل الشركاء فى المشروعات المشتركة .

ولعل هذا الأداء الرائع غير المسبوق ، يوضح بدرجة كبيرة السبب الذى من أجله لم يدفع الدولار المرتفع القيمة الولايات المتحدة إلى الكساد برغم أثره المدمر فى الصادرات الأمريكية وفى ميزان المدفوعات . ونظراً لأن حصة المنتجات المصنّعة بواسطة شركات موجودة فى الولايات المتحدة ، ظلت ثابتة ، فإن المنشآت الأمريكية ذات الفروع والوحدات الأجنبية ، حافظت على الموارد والتدفقات النقدية، ومن ثم استطاعت أن تصون القدرة على البحث ، وتنمية المُنتج وعلى الابتكار كما استطاعت تحقيق النمو .

وبينما أفضى الدولار المقوم بأعلى من قيمته إلى جعل الصادرات الأمريكية غير تنافسية ، فقد كان ذلك نعمةعلى فروع ووحدات الشركات الأمريكية الموجودة فى الخارج ، ذلك أن قوة دولارات الشركة الأم الشرائية حصلت خلال هذه الفترة ، على زيادة قدرها حوالى خمسين فى المائة وذلك فى حالة المصانع والآلات الجديدة ، وفى البحث العلمى ، وتطوير المنتج والتسويق والتنشيط والخدمة وفى التدفق النقدى والأرباح . وقد أتاحت الأسعار التى دفعها الأمريكيون مقابل تخارج الشركاء الأجانب ، فرصة لشركائهم اليابانيين السابقين ؛ لكى يحققوا ربحاً محترماً مقوماً بالين ، ولكن عند تقويمها بالدولارات تعتبر صفقة للأمريكيين .

واستلزمت هذه المنافع ، مع ذلك ، وجود قاعدة عبر الأقطار ، وعلى سبيل

المثال ، لم تتوافر هذه المنافع فى صناعة عدد الآلات الأمريكية ، ومنذ عشر سنوات مضت كانت هذه الصناعة رائدة عالمياً . غير أنها كانت تعمل كلية تقريباً داخل الولايات المتحدة وخارجها ، وتأسيساً على ذلك فإن الدولار المقوّم بأكثر من قيمته ، قد أضعف من قدرة الصناعة على التصدير ، بحيث أصبحت لاقوة لها قبالة الواردات ، وجرّدها من التدفق النقدى والإفادة من الإبقاء على البحث العلمى وتطوير منتجات جديدة .

فورد قبالة چنرال موتورز

وتقدم صناعة السيارات درساً مماثلاً . فلم تكن هناك شركة أحرزت تقدماً فى أوائل الثمانينيات إزاء الواردات اليابانية داخل الولايات المتحدة أكبر من شركة فورد ، التى عملت على حماية موقفها القيادى فى السوق الأوربية . فقد زوّد فورد بالأرباح ، وبالتدفق النقدى الذى انتزعه من قبضة السنوات العجاف . ونظراً لأن قوة شراء الدولار كانت كبيرة فى أوربا فى هذه السنوات ، فقد أستطاعت شركة فورد أن تطور هناك الموديلات الجديدة للسوق الأمريكية ، التى جعلت من فورد شركة تحقق فى الوقت الراهن (سنة 1987) أرباحاً عالية مرة أخرى فى الولايات المتحدة ، ومناضلا خطيراً فى الزعامة القومية التى احتفظت بها ستين عاماً خلت، وبرغم أن چنرال موتورز تبلغ ضعفى حجم شركة فورد ، فمازالت بالضرورة شركة لايتعدى نشاطها دولة واحدة - ومازالت متعثرة .

ومن المحتمل الأ تتواكب استراتيچية عبّر الأقطار مع التنويع ، وتستلزم ، بدلاً من ذلك تركيز المجهودات . ومثال لذلك حركة شركة چنرال موتورز الأخيرة بتجريد نفسها من المنشآت الكبيرة المتخصصة فى الإلكترونيات الاستهلاكية التى لم تأمل فى أن تحقق زعامةعلى المستوى العالمى ، فى مقابل مركزها الضخم فى السوق الأوربية فى مجال الإلكترونيات الطبية ، ذلك المجال الذى قد

يعطى شركة چنرال موتورز فرصة أن تكون ذات زعامة عالمية فيها .

وليست استراتيچية عبر الأقطار ، بمعنى آخر ، استراتيچية سهلة ميسرة. وفيما عدا مَنْ يعتقدون فى المعجزات – وهو لسوء الحظ الاعتقاد فى العودة إلى الماضى حيث أسعار الصرف المستقرة – فإن استمرار سياسة عبر الأقطار قد تكون الاستراتيچية العقلانية الوحيدة لأى عمل يستهدف مركز القيادة فى أى مكان من العالم المتقدم سواء أكان فى سوق كبيرة أم فى السوق المشكاة .

[1987]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 4

من التجارة العالمية إلى الاستثمار العالمى

أخذت التجارة العالمية فى التراخى ، على نحو راسخ ، للجانب الأكبر من العقد السابق ، فى حين أن الاستثمار الدولى أخذ فى الانتعاش كما لم يحدث من قبل ، وأصبح كذلك العامل المسيطر فى الاقتصاد العالمى . و يتم معظم الاستثمار بطبيعة الحال ، فى الأوراق المالية . غير أن الحصة الآخذة فى النمو - وتبلغ الثلث أو أكثر الآن (1987) - فهى استثمار دائم فى الصناعة التحويلية والخدمات المالية.

والاستثمار يقتفى عادة أثر التبادل التجارى فى حين أن التجارة أصبحت ، بصورة متزايدة ، تعتمد على الاستثمار .

وكان من الممكن أن تكون صادرات الولايات المتحدة خلال السنوات التى كان الدولار فيها مقوماً بأعلى من قيمته ، أكثر انخفاضاً لو لم تستمر الفروع الأوربية للشركات الأجنبية والمشروعات المشتركة الأمريكية الموجودة فى اليابان، فى شراء الآلات والكيماويات وقطع الغيار من الولايات المتحدة . ويعزى- على نحو مشابه - إلى الفروع الأجنبية للمؤسسات المالية الأمريكية مثل البنوك الرئيسية ، ما يقرب من نصف دخل الولايات المتحدة من الخدمات خلال تلك السنوات العجاف ، ويستثمر اليابانيون ، بصورة مكثفة بدورهم فى الوقت

الراهن ، فى فروع الصناعة التحويلية بأمريكا وأوربا الغربية بحيث يعملون على حماية منشآتهم التصديرية . ويقوم ، حتى الكوريون الجنوبيون ، بالاستثمار فى الفروع الصناعية فى أمريكا الشمالية - وبصفة خاصة فى مصانع تقام على الجانب المكسيكى من الولايات المتحدة - الحدود المكسيكية - لتخلق لها زبائن يعتمد عليهم لصادراتهم إلى أمريكا الشمالية .

المنافسة متعددة الجنسيات

يتمثل الآن حوالى خمس إجمالى رأس المال المستثمر فى منشآت الولايات المتحدة الصناعية فى تسهيلات خارج الولايات المتحدة . وبالإضافة إلى ذلك فنسبة مماثلة من بين إنتاج صناعات الولايات المتحدة يتم إنتاجه خارج الحدود . وثلاثة أرباع هذا الإنتاج مخصص للبيع فى الخارج والربع مخصص لإعادة تصديره إلى الولايات المتحدة ليباع أو ليدخل فى تصنيع سلع تباع فى السوق الأمريكية . ويوجد نفس المعدل فى حالة أصول المصارف الأمريكية التجارية الرئيسية ومنشآت السمسرة الكبيرة المستثمرة فى الخارج ، وتحصل حتى على معدل أكبر من إجمالى الأعمال عن طريق فروعها الخارجية .

ومع ذلك فلا توجد دولة كبيرة يمكن أن تبز أمريكا كدولة «متعددة الجنسيات» - برغم أن ألمانيا الغربية قد تقترب منها كل يوم . غير أنه فى غضون سنوات قليلة سوف تنتج ، على نحو متناسب ، كل دولة كبيرة واحدة تشتغل بالتجارة قدراً مماثلاً خارج حدودها كما تفعل الولايات المتحدة إن لم يكن أكبر. أنتج المستصنعون اليابانيون فى سنة 1983اثنين فى المائة من إنتاجهم خارج اليابان . ومع حلول عام 1986 ارتفعت هذه النسبة إلى خمسة فى المائة من إنتاج أكبر بكثير. وبحلول عام 1992أى بعد مرور خمس سنوات ، يحتمل أن يتواكب الإنتاج اليابانى خارج الحدود مع خُمس الإنتاج الأمريكى مع تركز معظم النمو

فى أمريكا الشمالية وفى أسبانيا (للبيع فى السوق الأوربية)

وقد يتم ثلث التجارة الدولية من السلع المصنّعة فى الوقت الراهن خلال تبادل بين شركات التجارة - من مصنع سونى على الحدود المكسيكية إلى مصنع سونى للتجميع النهائى الذى يقع عبر الحدود فى سان دييچو ، أو من شركة مصنع موتور فورد للمحركات فى الولايات المتحدة إلى مصنع فورد فى أوربا أو فى البرازيل .

والنزعة إلى الحركة الحمائية أو الخوف منها ، إنما هى عامل غير هام فى الاستثمار العالمى ، فقد بدأ توسع الأمريكيين متعدد الجنسيات فى أوربا منذ ثلاثين سنة أو تزيد ، وقبل أن يكون هناك أى خوف من مذهب الحماية الجمركية حيث كان أكثر شدة فى الدولتين ويسودهما أقل خطر من الحماية : وهما بريطانيا وألمانيا الغربية . وبدأ ، على نحو مماثل ، الاستثمار متعدد الجنسيات اليابانى فى الصناعة التحويلية فى الولايات المتحدة ، قبل أن يبدأ تهديد الحماية الجمركية بزمن طويل . وأهم من ذلك بكثير توجد ضغوط التسويق .

وليس من الممكن - بنفس درجة البساطة - المحافظة على سوق أساسية فى منطقة هامة ما لم يكن للمرء حضور طبيعى كمنتج ، وإلاَّ سرعان ما يفقد «الإحساس» بالسوق . ولعل أحدث مثل يضرب لهذه البدهية ، تجربة شركة فولكس ڤاجن فى أمريكا .

فمنذ ما يزيد على عشرين عاماً خلت - فى 1969 - 1970 - امتلكت فولكس ڤاجن 10 فى المائة من السوق الأمريكية للسيارات . ومن ثَمَّ فقد اعترضت اتحادات العمال الألمانية على خطة الشركة لإقامة مصنع فى الولايات المتحدة ، فلم يكونوا ليسمحوا «بتصدير الوظائف الألمانية» . وعندما تغيرت سوق السيارات الأمريكية بعد ذلك بعدد قليل من السنين أى بعد أزمة النفط

الأولى ، فقدت فولكس ڤاجن «إحساسها» للسوق - وامتلك اليابانيون الآن العشرة في المائة من شركة فولكس ڤاجن .

ولا تكون تفاوتات الأجور أيضاً سبباً رئيسياً في قيام سوق استثمار دولية. وليس من ريب في أن الماكيلادورات Maquiladoras ، وهي المصانع الواقعة على حدود المكسيك التي تزوّد السوق الأمريكية بمنتجات وقطع غيار كثيفة العمالة ، أو مصانع تجميع الإلكترونيات في تايوان وسنغافورة ، مدينة بوجودها إلى تفاوتات الأجور . غير أن أجور عمال المصانع أقل أهمية بكثير كعناصر في إنتاج الصناعة التحويلية . ففي قليل من الصناعات يشكّل هذا النوع من العمالة أكثر من 8 في المائة أو ما إلى ذلك . وحتى في هذه الصناعات - المنسوجات والسيارات ، وتجميع الإليكترونيات و الصلب - فإن تكلفة العمالة عنصر من عناصر الإنتاج أخذة في النقصان بدرجة سريعة بحيث أصبحت تتجه إلى الخارج للحصول على منافع عمالة يمكن أن تعتبر ظاهرة لا يحتمل أن تبقى بعد انقضاء هذا القرن .

ومع ذلك ، فإن الموارد البشرية هي القوة الرئيسية التي تكمن وراء الاستثمار العالمي ، ذلك أن تصدير السلع يخلق ، في المحل الأول ، فرص عمالة لعمال المصانع . فالاستثمار في الخارج في فرع متعدد الجنسية يولد ، بصورة أساسية فرص عمالة للمتعلمين في البلد الأم - للمهندسين ، والكيمائيين ، والمحاسبين، والمديرين ، والقائمين بمراقبة الجودة وما إلى ذلك . وكلما تحوّل دولة متقدمة بعد الأخرى مواردها الخاصة بالعمالة الجديدة من عمال نصف مهرة أو غير مهرة إلى أناس لهم سنون طويلة في التعليم ، فإن الاستثمار في الخارج هو الطريق ، التي يمكن من خلالها أن تجعل مواردها البشرية أقرب ما تكون إلى الكمال وخلق وظائف تحتاجها أية دولة متقدمة .

وهكذا ، يمكننا أن نتوقع أن الاستثمار العالمى سوف يستمر فى النمو - ربما بدرجة أسرع من التبادل التجارى الدولى - باستثناء حالة وجود كساد عالمى أو حرب عالمية . ومع ذلك فليست لدينا تقريباً أرقام تشير إليه ، وليست لدينا أيضاً نظرية لاقتصاد دولى يلهبه استثمار دولى أكثر مما تُلهبه تجارة عالمية . وهذا أمر قد يكون أكثر خطورة ، ونتيجة ذلك فإننا لا ندرك الاقتصاد العالمى ولا يمكن أن نتنبأ بسلوكه أو نتوقع اتجاهاته .

وليس لدينا أيضاً قانون لهذا الاقتصاد العالمى الجديد . فلا توجد كذلك دولة تتيح الفرصة لاستثمار أجنبى مجرداً تماماً من أية قيود . ولا توجد دولة تفكر فى هذه القواعد . وإلى وقت قريب العهد ، غضبت ، على سبيل المثال ، الولايات المتحدة - وهى الدولة التى تفرض ، على وجه العموم ، أقل القيود على الاستثمار الذى يقدمه الأجانب - من تحويل ملكية منتج كبير لأشباه الموّصلات - هو فيرتشيلد Fairchild ، من مستثمر أجنبى وهو شركة فرنسية إلى مستثمر أجنبى وهو شركة يابانية (وحتى برغم أن فيرتشيلد وهو واحد من أكبر صنّاع أشباه المُوّصلات فى أمريكا ، وقد لا يكون قادراً على البقاء فى ظل ملكيته الحالية أو بمفرده) . وبلاد أخرى قد تكون بنفس الدرجة من النزعة إلى التحكمية والتناقض مع النفس .

وثمة واحد من الإنجازات الكبيرة التى حدثت فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية هو إثبات قواعد التجارة الدولية فى كود وضعته الجات GATT الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة . وبرغم أن هذه الاتفاقية قد عوملت باحترام فى حالة خرقها كما فى حالة احترامها ، فهى مازالت تفى بالغرض كنموذج للقياس . ومما يقف فى جانبها على نحو كبير ، أن الولايات المتحدة تسعى حثيثاً لتوسيع نطاق الجات حتى تغطى التبادل التجارى فى مجال الخدمات وفى

البيانات . ولكن ليس هناك حتى الآن ، من يتكلم عن اتفاقية دولية تشمل القواعد الخاصة بالاستثمار العالمي . وكل ما يوجد لدينا حتى الآن بعض محاولات لتحديد التعويض الذى يدفع فى حالة نزع ملكية استثمار أجنبى . ولكن ماذا يجب أن تكون عليه الشروط اللازمة للسماح به فى المحل الأول .

خطط الإبلال من الحرب

والحاجة ملحة بنفس الدرجة إلى تطوير القانون الدولى فيما يتعلق بمركزٍ لاستثمار عالمى فى حالة الحرب . فحتى الآن لابد من أن نكون قد أدركنا أن حماية الاستثمار الدولى فى حالة الحرب هى للمصلحة الذاتية لكل دولة واحدة من دول العالم الحر . وحتى بعد أكثر الحروب تخريباً وأشدها مرارة ، فإن الأحياء سوف يتحتم عليهم العيش سوياً على هذا الكواكب الصغير المزدحم بسكانه . ومن ثم فلديهم فرص للإصلاح تتوقف على أسرع إصلاح ممكن للخلاص من قيود الاعتماد الاقتصادى المتبادل ، لقد عرف القرن التاسع عشر أن أكثر الحروب شراسة سوف تنتهى فى أخر الأمر . وهذا اعتقاد قد عفا عليه الزمن فى هذا القرن . ونتج عن ذلك عدم وجود قواعد قانونية كلية للاستثمار الأجنبى فى حالة الحرب .

وسوف يكون الاستثمار العالمى ، على نحو متزايد ، أدنى إلى توجيه الاقتصاد الدولى منه إلى توجيه التجارة الدولية . وسوف تصبح أسعار تبادل العملات والضرائب والقواعد القانونية أكثر أهمية من الأجور والتعريفات الجمركية . وهذا واحد من التغيرات الأساسية التى تعترى الاقتصاد العالمى ، ولم يعره الاقتصاديون أو رجال الأعمال أو الحكومة انتباهاً كافياً ومناسباً .

[1987]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 5

الدروس المستخلصة من ازدهار تصدير الولايات المتحدة

كان الازدهار الذى أصاب صادرات الولايات المتحدة من السلع الصناعية بالتأكيد أكثر حدث أهمية وقع خلال الثمانينيات ، فقد تضاعفت تقريباً هذه الصادرات خلال مجرد خمس سنوات من 1986 إلى 1991 ، مع تحقيق أكبر زيادات فى مبيعات منافسينا الأساسيين : اليابان وألمانيا الغربية .

وقد جاء هذا الوضع مفاجأة لرجال المال والأعمال ، والاقتصاديين ، ومخططى الحكومة . وعندما صُححت المغالاة فى قيمة الدولار وبخاصة قبالة الين فى خريف 1985 ، أيقن كل فرد تماماً أن واردات الولايات المتحدة سوف تهبط على نحو حاد . وبدلاً من ذلك ارتفعت على نحو مطرد . ويرجع الفضل فى ذلك أساساً إلى ظمأ لا يروى للنفط انتابنا ، وإلى الهبوط المستمر فى صناعة السيارات . ولكن ماذا عن الصادرات ؟ فلم يفكر أحد ، فى ذلك الوقت ، بصورة جدية أنها يمكن أن تحقق أكثر من احتفاظها بمركزها على أحسن حال .

وازدهار تصدير الولايات المتحدة كان أيضاً غير مسبوق فى تاريخها وفى التاريخ الاقتصادى على حد سواء . ولم يحدث من قبل أن ارتفعت بهذه السرعة الصادرات الصناعية لدولة متقدمة تماماً ، وكانت الولايات المتحدة فى ذلك

الوقت، بطبيعة الحال ، المُصدِّر رقم واحد . وهذا الأداء أكثر إثارة مثله فى ذلك كمثل معظم أمريكا اللاتينية - أفضل زبون تقليدى لسلع الولايات المتحدة المصنعة - مازال فى حالة ركود عميق . وعادت المكسيك دون غيرها - وخلال السنتين الأخيرتين فقط - مرة ثانية مشترياً كبيراً . وأشعل ازدهار التصدير التوسع فى اقتصاد الولايات المتحدة خلال إدارة ريجان الثانية . وكان من شأن هذا الازدهار أن وقف فى سبيل تحول الانكماش إلى ركود كامل مع بطالة، يتكون معدلها من رقمين . ومن المتوقع أن تستمر صادرات الولايات المتحدة الصناعية فى الأداء الجيد ما لم ينتب الاقتصاد العالمى كسادُ ، ولكن نموها المتفجر أخذ فى الانحسار على نحو حاد . ووصل ازدهار الصادرات إلى القمة بصورة واضحة . فما هى العبر التى قدمها ازدهار القمة لدوائر الأعمال والمال فى الولايات المتحدة ، ولهذه الدوائر على المستوى العالمى ؟

ويبدو منذ اللحظة الأولى أنه لايوجد نمط يحتذى ، فقائمة السلع التى قفزت صادراتها تتضمن السلع التى يحتوى قوامها على تقنية مرتفعة مثل المحركات النفاثة ، وصمامات القلب ، والبرامج المتقدمة لآلات ورق البرامج ومحطات التشغيل الهندسية ، وتتضمن هذه القائمة أيضاً سلعاً لا تعتبر عادة «تقنية» بالمرة : آلات سينما ، واسطوانات الروك ، وأحذية الجرى ، وبلوچينز ، وأثاث المكتب - وكل ما بين ذلك . وأتت نجوم الشركات فى الأداء من كل الأحجام: العملاقة مثل بوينج Boeing ، التى تبيع الطائرات ، وشركة چنرال إلكتريك التى تبيع أجسام الاسكانرز ، ومحركات الطائرات ، وأى عدد من الشركات متوسطة الحجم ، وعدد صغير ، غاية فى الصغر ، من منشآت تثير الدهشة مثل ورشة العدد التى يعمل بها 35 موظفاً وتقوم بصنع أدوات الرقابة فى الصناعة الدوائية أو ورشة صغيرة تقوم بنظم الترقيم فى المستشفيات ، ومن

بين نجـوم الأداء توجـد منشـآت ظلت نشـيطة فى الاقتـصـاد العالمى وقـتاً طويلاً ويتضـمن عديد مما لديها خططاً كبـيرة فى الخارج ، ومنها على سبيل المثال 3م . وتتضـمن القائمة أيضاً عدداً من المنشآت التى لم يحدث أن ملأت من قبل أية مكانة فى الخارج .

وبرغم تنوعـها ، فـإن المنتجات التى حقـقت نجاحاً ومن قـاموا بصنـاعتـها ، إنما توجد فـيما بينهم قسمـات مشـتركة وهى التى توضح نجـاحهم . والواقع هو أن هذه الصفـات قد تكون ، على وجه العمـوم ، المفاتيح إلى النجـاح فى الاقتـصاد العالمى الحالى .

ولمنتـجات الصـادرات الناجحة جمـيعـها مفـارقات واضـحة . فـهى منتـجات متـباينة، وليس من بينـها «سـلعـة» . إنهـا صـادرات سُعِّرت على نحـو تنافسى . وليس من بينها واحدة تـباع أولاً وقبل كل شىء على أساس السعـر ، فالصـادرات الناجـحة هى سلـع جمـيعـها ذات «قيمة مضـافة» عـالية . والمعرفـة أو على الأقل الإبداع كما فى حالة "Post - its" 3م .

ولمعظم نجـاحات التـصـدير أيضاً أسـواق مـحـددة بوضـوح ، ولهـا فى الواقع زبائن معروفـون تماماً . ويقول صانع آلة الضبط للصناعة الدوائية :« إننى لم أقم بشـحن أى شىء إلى ما وراء البحار » . ولكنى أعرف كل فرد من زبائنى فيما وراء البحار لعدد من السنين عن طريق معارض التجارة واتفاقيات الصناعة ، فكزبائن كـانوا جـداً ، ولكن كـأناس لم يكونوا «أجانب» بل «أصـدقـاء قـدامى» . فـشـركة بوينج تعـرف كل شركـة طيران فى العـالم ، وهـوليـوود تعرف بنفس الطريقـة كل موزع سـينمائى كبيـر أينما كـان . والمهندسـون اليـابانيون الذين يشـترون آلـــة معالجة الكلمة الأمريكية الصنع وكذلك شباب ألمانيا الشرقية دون العشرين الذين يتقـاطرون على أشـرطة الروك الأمـريكيـة الصنع ، إنهم غيـر مـعـروفين بصـفـة

خاصة – بطبيعة الحال – لمنتجى الولايات المتحدة . ولكنهم ليسوا أيضاً «أجانب» بل لهم نفس الأذواق ، ونفس القيم، ونفس عادات الشراء مثلهم كمثل المهندسين الأمريكيين والشبان الأمريكيين المراهقين . يقول صانع صمام القلب « إننى لا أبيع فى السوق العالمية ، إننى أبيع لجراحى القلب » .

وهذا ، على الأرجح ، هو أهم درس لازدهار التصدير : فالسوق العالمية هى سوق «أجنبية» فقط بلغة إحصائيات التبادل التجارى . ولمزاولة نشاط تجارى فيها فإنها مجموعة من الأسواق «المألوفة» للمنتجات كثيفة المعرفة . وهذه هى المنتجات التى تسود ، بصورة متزايدة ، التجارة العالمية فى السلع المصنّعة .

وثمة درس هام : ليس كبر الحجم ميزة ، ناهيك عن كونه متطلباً أساسياً لنجاح سوق عالمية (على نحو ما كنا نعتقد منذ ثلاثين عاماً مضت ، ويبدو أن اليابانيين مازالوا يعتقدونه) . إن «الرابحين» فى مجال ازدهار صادرات الولايات المتحدة هى شركات متوسطة الحجم مع خبرة فنية عالية فى مجال بذاته ، سواء أكانت صناعة السينما أم تصميم صمامات القلب . وبالإضافة فإن كل الشركات الناجحة فى مجال ازدهار تجارة الصادر تتمركز على نحو كبير ، وجميعها أنشطة تجارية أحادية المنتج أو أحادية التقنية . فشركة بوينج كبيرة جداً ولكن كل ما تقوم بتصنيعه هو الطائرات . وتهتم شركة چنرال إلكتريك بعديد من أنشطة تجارية متنوعة. غير أن قسمها الخاص بالإلكترونيات الطبية يصنّعها ويبيعها فقط ، وقسم المحركات النفاثة يقوم بنفس الشىء فى محركات الطائرات فقط . ولا تدفع السوق العالمية مقابلاً لشىء مازال نمطياً بين رجال المال ، ومازال يتعلمونه فى مدارس الإدارة : إدارة شركة وكأنها «محفظة أوراق مالية» فى أنشطة تجارية ، أو «إيجاد توازن» فى أنشطة تجارية ذات صفات دورية مختلفة أو الاحتفاظ بالمنتجات القديمة «كبقرة حلوب» لكى تأتى بطلبات التقنيات والمنتجات

الجديدة .

وثمة درس آخر : فهناك عنصر مهارة إضافي يلزم للفرد لكي يكون مُصَدّراً ناجحاً في السوق العالمية الحالية : التحكم فى التعرض لمخاطر الصرف الأجنبى ومن ثم تفادى الخسائر الناجمة عنه . ففى خلال إدارة كارتر وسنوات ريجان الأولى ، تحمل مصدرو الولايات المتحدة خسائر ضخمة من جراء الصرف الأجنبى . ومازال المصدرون اليابانيون يتحملون خسائر . ولكن مثل هذه الخسائر للمنشآت الأمريكية أصبحت الآن نادرة تماماً على الرغم من أن السنوات الخمس الأخيرة قد شهدت تقلبات شديدة فى أسعار العملة . وبمقارنة الأوروبيين – وبخاصة الألمان – فإن الأمريكيين مازالوا كرضع فى الغابة عندما يتعلق الأمر بالضرائب . ونادراً ما يدرك قليل من المصدرين أنهم يستطيعون تحقيق وفورات ضخمة فى الضرائب فى ظل القانون الأمريكى (على الرغم من أنه بمساعدة المهنيين فقط يمكن تحقيق ذلك) ، غير أن المصدر الأمريكى الصغير يعرف فى الوقت الراهن كيف يقلل مما يتعرض له من مخاطر الصرف الأجنبى إلى أدنى حد . وأصبحت هذه المهارة المكتسبة حديثاً ميزة تنافسية كبيرة للنشاط التجارى فى الولايات المتحدة فى الأسواق العالمية الحالية .

أظهر ازدهار التصدير فى الولايات المتحدة أن التصدير والتصنيع فى الخارج إنما يكمل كل منهما الآخر . فمتى استحوذ مُصدر لمنتج كثيف المعرفة ، على حصة كبيرة من سوق أجنبية ، فإن عليه أن يقوم بالإنتاج فيها ، وإلا يكون قد خلق مجرد فرصة لسوق لمنافس محلى . وهذا الإجراء يظل صحيحاً حتى للمصدر الصغير . فعندما يكون صانع أجهزة الاستدعاء فى المستشفيات قد حصل على 35 فى المائة من سوق أوربا الغربية واليابان ، فيتحتم عليه أن يبدأ إجراء العمليات هناك. ويروى المالك قائلاً : « لقد بدأ المقلدون المحليون يبيعون

حولنا ، فبدأنا بعمليات التجميع . وفى غضون سنتين أقمنا ورشاً للآلات كاملة التجهيز » . ولكن بعيداً عن «تصدير العمالة الأمريكية» ، فإن التصنيع فيما وراء البحار للأسواق الأجنبية . إنما يخلق فرص عمل فى الولايات المتحدة ، وفى خلال سنتين كان على صانع جهاز الاستدعاء فى المستشفى أن يستأجر خمسة عشر أمريكيا إضافيين لتوريد قطع وماكينات لازمة لعمليات ماوراء البحار الجديدة .

وأخيراً أتى ازدهار التصدير الذى وقع فى السنوات الخمس الأخيرة بدعم قوى لرأى روبرت رايخ Robert Reich ، عالم الاقتصاد بجامعة هارفارد (فى كتابه الحديث «عمل الشعوب The Work of Nations » الذى ثار حوله الجدل والقائل بأن المعرفة وليست الحدود المحلية تحدد أسواق اليوم المتقدمة . غير أن المعرفة تدعم أيضاً الأطروحة العكسية القائلة بأهمية الاقتصاد القومى وهيكل السوق الداخلية – وهى النظرية التى نادى بها مؤخراً أستاذ آخر من هارفارد – ميشيل پورتر ، Michael Porter فى كتابه « الميزة التنافسية للشعوب The Competitive Advantage of Nations » : القائلة بأن صناعة أمريكا التحويلية استجابت بسرعة كبيرة وبنجاح كبير لفرص التصدير التى أتاحها تخفيض قيمة الدولار فى سنة 1985 ، نظراً لأن هيكل سوق الولايات المتحدة المحلية مع منافسته القوية جعلتها مسوقة نحو الفرصة ومسوقة نحو السوق .

[1991]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 6

الأجور المنخفضة : لم تعد أفضلية تنافسية

أصبحت أجور عمال المصنع ، على نحو متزايد ، لا أهمية لها فى مجال التنافس العالمى . فى حين أن الإنتاجية مازالت لها أهمية · والواقع أن درجة أهميتها أكبر بصورة آخذة فى الزيادة . فالجودة ، والتصميم ، والخدمة ، والابتكار ، والتسويق أصبحت جميعها أكثر أهمية . غير أن أجور عمال المصنع كعنصر من عناصر التكلفة المباشرة أصبحت قليلة الأهمية على نحو سريع .

والسبب هو أن أجور عمال المصنع لم تعد بعدُ تشكّل قدراً كبيراً من التكلفة الإجمالية ، وثمة قاعدة ثبت اختبارها تقرر أن الإنتاج فى خارج الحدود offshore يجب أن يكون أرخص بما يعادل 5 فى المائة وربما 7,5 فى المائة ، لكى يعّوض الإنتاج فى الأماكن القريبة ، نتيجة التكاليف الباهظة المترتبة على المسافة: النقل ، ووسائل الاتصال ، والسفر ، والتأمين ، والتمويل . وإذا هبطت تكلفة الأجور إلى ما يقل عن 15فى المائة من جملة التكلفة ، تطلب ذلك فرقاً فى الأجور قدره خمسون فى المائة – عند نفس مستوى الإنتاجية – لكى يعوض التكاليف الناتجة عن المسافة . ومن المؤكد أنه لم يُسمع عن هذا فى الدول المتقدمة .

وتستنفد تكلفة أجور العمال فى مجال الصناعة بالولايات المتحدة 18فى

المائة من التكلفة الكلية ، غير أن هذه الأجور أصبحت أقل من 23 فى المائة فقط منذ قليل من السنين ، وآخذة فى الانخفاض بسرعة كلما أخذت الإنتاجية فى الارتفاع بقدر كبير . وأية صناعة أو شركة تكون فيها تكلفة أجور عمال المصنع أكثر من 15 فى المائة فهى متخلفة فعلاً . ومازالت تكلفة أجور عمال المصنع فى شركة چنرال موتورز تبلغ 30 فى المائة – ويرد هذا جزئياً إلى قواعد العمل المقيدة والموجودة فى عقود اتحاد العمال . غير أن تويوتا وهوندا Honda ، وهما يدفعان نفس الأجور فى مصانعهما الموجودة فى الولايات المتحدة ، فتبلغ تكلفة العمالة بهما أقل من 20 فى المائة ، ويتوقعان تخفضيها إلى 15 فى المائة فى غضون عقد من الزمان كما تتوقع شركة فورد .

المنافسة على قدم المساواة

مازالت تكلفة أجور عمال مصانع الصلب المتكاملة تبلغ 25 فى المائة . غير أن تكلفة هذه الأجور فى «مصانع الصلب الصغيرة» تبلغ 10 فى المائة أو ما دون ذلك – وهى تقدم الآن 20 فى المائة من جملة الصلب المنتج فى الولايات المتحدة ويحتمل إنتاج ما يزيد كثيراً على النصف خلال عشر سنوات . وتعلن صناعة النسيج أن الواردات من الدول ذات الأجور المنخفضة قد قضت عليها . غير أن حوالى نصف الصناعة تشتغل حالياً فى ظل تكاليف تنافسية تماماً مع المنتج صاحب أقل الأجور حيثما كان – ماليزيا ، على سبيل المثال ، أو إندونيسيا . وتعمل هذه الشركات – والكبار منها فى الأغلب – على تخفيض تكلفة الأجور فيها 10 أو 12 فى المائة من إجمالى التكلفة ، وليس فى تصنيع المنتجات السلعية مثل ألواح الصلب ، فقط ، بل فى حالات كثيرة لسلع تامة كذلك ، مثل البلوچينز والملابس المنزلية.

وفى ظل إعادة الهيكلة فى الأماكن التى توقفت أجور عمال المصنع فى

ظلها، أن تصبح العنصر المسيطر فى القوة التنافسية - وتوقفت تقريباً عن أن تكون عنصراً ما - أصبحت الصناعة الأمريكية والصناعة اليابانية فى المنافسة على قدم المساواة ، وحقق اليابانيون السبق فى تخفيض مقدار تكلفة العمالة فى الصناعات التقليدية مثل السيارات والإطارات . ومما ساعدهم فى ذلك ، بطبيعة الحال ، أن قيود اتحاد العمال لا تعوقهم ، على نحو كبير . والولايات المتحدة سبّاقة إلى الصناعات الجديدة سريعة التقدم مثل الصناعات الدوائية ، والكيماويات ، والتقنية الحيوية ، ووسائل الاتصال ، والحاسبات الإلكترونية - وفى بعض الصناعات القديمة مثل الورق والتوربينات . فقد بدأت هذه الصناعات فى أوربا ، وعلى وجه العموم ، بشق الأنفس ، ولكنها آخذة فى التقدم .

ونتيجة لذلك بدأ رجال الصناعة الأمريكيون فى أن يعيدوا ببطء إلى الولايات المتحدة العمليات التى انتقلت إلى بلاد أخرى - ويعزى ذلك تماماً إلى أنه ليس فى استطاعتهم أن يعيدوا مرة أخرى عمالة المصنع التى سبق أن ألغوها عندما تحركوا إلى مركز غير المقيم منذ عشر سنوات خلت . ونتيجة أخرى مضادة - هى أن عمالة الصناعة التحويلية لم تختف فى الولايات المتحدة على عكس ما كان يطالب به اتحاد العمال . ونظراً لأن تكاليف وحدة العمل أخذت فى الهبوط بنحو مطرد ، فصناعة الولايات المتحدة التحويلية استطاعت زيادة الإنتاج الكلى بسرعة تكفى للإبقاء على عمالة المصنع محسوبة بالأرقام المجردة . وهذا وضع مضاد بصورة واضحة لما يجرى فى أوربا الغربية حيث تقل العمالة فى الصناعة التحويلية بخمسة ملايين تقريباً ، عما كانت عليه منذ عشر سنوات خلت . وهذا وضع أفضل قليلاً عما فى اليابان . والواقع أن هناك تحولاً فى صناعات بما يصاحبها من تكلفة الأجور بالأمس كالسيارات والصلب ، إلى صناعات المستقبل بما يصاحبها من تكاليف عمال الغد مثل صناعة وسائل

الاتصال عن بعد والصناعات الدوائية .

والأهمية الآخذة فى التقلص لتكلفة أجور عمال المصنع كعنصر تنافسى حاسم ، إنما ترتكز عليها حركة رجال الصناعة السريعة إلى أسواقهم فى طول العالم المتقدم وعرضه . ولقد حققت الصناعات الأمريكية هذا التحول فى الستينيات والسبعينيات – وتم ذلك للشركات الأوربية من ناحية ، عن طريق شراء الشركات المتعددة الجنسيات ، أو عن طريق إنشاء شركات فى أوربا ، ومن ناحية أخرى من خلال مشروعات مشتركة فى اليابان . ومع هذا فبرغم انخفاض قيمة الدولار الشرائية بقدر كبير فى الخارج ، فإن رجال الصناعة فى الولايات المتحدة عمدوا فى الوقت الراهن 1988 إلى زيادة استثماراتهم المباشرة خارج بلادهم . وعلى عكس ما كان يعتقد الكل ، جاءت هذه الزيادة بنفس المعدل تقريباً الذى رفع به الأجانب استثماراتهم المباشرة فى الولايات المتحدة .

والآن فإنها بلاد أوربا واليابان التى تنقل إنتاجها من خارج الحدود إلى البلاد المتقدمة حيث توجد أسواقها ، فقد رحلت المصانع الأوربية إلى الولايات المتحدة أساساً ، ورَحلَت المصانع اليابانية إلى الولايات المتحدة وبلاد أوربا الغربية. والسبب الرسمى الذى تتذرع به الصناعات اليابانية ، وبخاصة لإقامة مصانع أو شرائها فى الولايات المتحدة ، هو «الخوف من النزعة إلى الحماية الجمركية» . غير أن ذلك يتعلق فقط بالاستهلاك المحلى باليابان . والسبب الحقيقى هو أن أجور عمال المصنع أصبحت عديمة الأهمية نسبياً كعنصر تنافسى ، بحيث باتت تكاليف المسافة بين المصنع وبين السوق باهظة بصورة أكبر .

وهذه الاتجاهات إنما أدت بصورة كبيرة إلى زيادة روح المنافسة بين رجال الصناعة فى البلاد المتقدمة . وسوف لا تكون منافسة قائمة على اختلافات الأجور ، بل سوف تجىء نتيجة المهارة الإدارية إنتاجية عمل الثقافة وعمل النقود،

وعملية التقنية وإدارة مخاطر النقد الأجنبى والجودة ، والتصميم والابتكار والخدمة والتسويق . وسوف تكون الحاجة بصورة متزايدة أدعى إلى التركيز منها إلى التكتل أو التنوع مع تأكيد تام على معرفة التقنية التى يحتاجها المرء ، والسوق والزبائن .

وسوف تفضى هذه الاتجاهات فى البلاد المتقدمة إلى التكامل الآخذ فى الاستمرار منذ بعض الوقت - منذ أن بدأ رجال الأعمال الأمريكيون فى تكوين «الشركات متعددة الجنسيات» منذ ثلاثين عاما . أما فيما يتعلق بالدول الآخذة بأسباب النمو ، فإن هذا الاتجاه يهدد بسد أكثر الطرق اتساعاً تجاه تطور اقتصادى سريع : تنمية تقودها عملية التصدير ، وتقوم على عمالة منتجة وإن تكن منخفضة الأجر .

إن بعض عمليات التنمية فى فترة ما بعد الحرب ، وبخاصة تجربة البرازيل ، إنما قامت على الطريقة التقليدية للقرن التاسع عشر : تنمية تقودها عملية التصدير القائمة على بيع المواد الغذائية والمواد الأولية إلى البلاد المتقدمة متمثلة بالولايات المتحدة خلال القرن التاسع عشر ، مع صادراتها إلى أوربا من أمعاء ودهن الخنزير واللحم البقرى والقطن والحنطة والتبغ والنحاس .

غير أن التنمية الأكثر روعة فى فترة مابعد الحرب كانت تلك الخاصة باليابان وتبعتها تلك التى قام بها بعد ذلك «النمور الأربعة» فى جنوب شرق أسيا ، وهى : - كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كنج وسنغافورة (وعلى وشك أن يتبعها نمر خامس هو تايلاند) . وما قامت به هذه الدول إنما كان شيئاً جديداً تماماً . أخذت هذه الدول عن الأمريكيين اختراعاً جاء مع الحرب العالمية الثانية ، وأطلق عليه اسم « التدريب» وهو الذى ساعد الولايات المتحدة خلال سنوات الحرب على تغيير أناس غير مهرة ، عاشوا قبل عهد الصناعة إلى عمال أكفاء من

أصحاب الإنتاجية العالية - وحولوا بسرعة عمالهم غير المهرة من أصحاب الأجور المنخفضة إلى عمال منتجين بدرجة عالية ولكن مازالوا عمالاً من أصحاب الأجور المنخفضة الذين يساعدهم إنتاجهم فى منافسة الأسواق المتقدمة .

ومن غير المحتمل أن يفتح طريق تنمية فى المستقبل . ومازالت قلة من مستوردى مواد الأغذية موجودة . ومن بين البلدان المتقدمة لاتوجد سوى اليابان التى مازال لديها نقص فى الطعام ، وجميع الدول الأخرى من غير البلدان الشيوعية لديها فوائض فى الطعام . والإنتاج الصناعى آخذ بسرعة فى أن يكون فى حاجة أقل إلى المواد الأولية الكثيفة . ومنتج العشرينيات المثالى كالسيارة ، يبلغ معدل محتواه من المواد الأولية 60 فى المائة ، أما منتج الثمانينيات المثالى وهو شبه الموّصل ، فيحتوى على واحد من مائة من المواد الأولية . والمواد الأولية والطاقة من محتويات الكابل المصنوع من الزجاج الليفى تبلغ حوالى 12 فى المائة ، أما الكابل النحاسى الذى حل محله ، فيبلغ محتواه من المواد الخام والطاقة ما يقرب من 50 فى المائة وهكذا .

نموذج القرن التاسع عشر الأخير ؟

وهكذا قد تكون البرازيل الدولة الأخيرة التى قامت بتمويل تنميتها على طريقة القرن التاسع عشر أى عن طريق دفع الواردات الرأسمالية مقابل صادرات المواد الغذائية والمواد الخام . أما أزمة الاقتصاد البرازيلى الحالية فجاءت على نحو كبير نتيجة لانهيار أسعار المواد الخام والمواد الغذائية فى الأسواق العالمية الذى حدث نتيجة التحول من بلاد تتصف بنقص الغذاء إلى بلدان ذات فائض ومن تلك التى كانت تستخدم مواد خام كثيفة إلى استخدام ثقافة كثيفة .

ولكن الوصول إلى تنمية الاقتصاد من خلال صادرات ترتكز على إنتاجية

من عمالة منخفضه التكلفة ، قد يوصد طريقها أيضاً عندما لم تعدُ الأجور عنصراً أساسياً من جملة التكلفة . والإسهامات الإدارية التى تهم فى الحساب ، فإنما تكون على نحو دقيق فى المجالات التى تجد فيها دولة فقيرة آخذة فى النمو نفسها أشق قدرة على المنافسة . ولرجال الصناعة فى البلاد المتقدمة ، يعنى التحول زيادة الطلب فى مجالات يتعين عليهم أن يمتازوا فيها على أية حال. ومع ذلك فبلدان العالم الثالث قد يكون عليها أن تبحث عن استراتيجيات جديدة ، يحتمل أن ترتكز على السوق المحلية ، على إتاحة الحرية وحوافز السوق ، للمزارعين ولصغار المنظمين المحليين (وكارهى الضرائب) . وقد تصبح إيطاليا الشمالية وليست اليابان نموذج الغد للتنمية .

[1988]

القسم الأول

اقتصاديات

الجــزء 7

أوربا فى التسعينيات : استراتيجيات للبقاء

لم يعد تساؤل رجال الأعمال والمال الأوربيين : هل ستوجد سوق أوربية مشتركة حقيقية ؟ بل أصبح السؤال : ماذا نفعل اليوم من أجل أن ننجح اقتصادياً فى أوربا عام 1993 ؟

قطعت حكومات بلاد السوق المشتركة على نفسها عهداً بإلغاء الحواجز أمام انتقال السكان ، والنقود ، والسلع والخدمات مع نهاية 1992 ، فلو عاشت هذه الحكومات مخلصة لهذه الالتزامات ، فإن بلاد أوربا سوف تكون فيها حواجز داخلية أقل مما هو موجود منها فى الولايات المتحدة ، إذا أخذنا فى الاعتبار كل قواعد وتعليمات الولايات والمدن .

ولكن هل تعنى الحكومات الأوربية ذلك حقيقة ؟ أهى مجرد مصادفة ، على سبيل المثال ، أن تكتشف الحكومة الفرنسية تهريب المخدرات إليها من أسبانيا عندما كان على فرنسا أن تفتح أسواقها أمام الفواكه والخضروات الأسبانية ؟ وبالرغم من عدم العثور على مخدرات إلى الآن فإن على الشاحنات الأسبانية التى تحمل المنتجات أن تنتظر عدة ساعات على الحدود ، حتى تذبل الخضروات وتذوى . أعدت حكومة ألمانيا الغربية مشروع قانون من شأنه أن يجعل بيع المشروعات المتوسطة الحجم وبيع المشروعات التى تملكها العائلة أو

عملية إدماجها فيما بين الحدود ، أمراً ذا تكلفة باهظة عالية . وبرغم أن مصارف لندن وسماسرتها يحققون منفعة بصورة واضحة ، فإن رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر Margaret Thatcher ، تقاوم على نحو قوى التيار تجاه خلق عملة أوربية أو إنشاء بنك مركزى أوروبى .

مشروعات راحت حيث ألقت رحالها

وبرغم أن الحكومات سواءً نفذت ما اعتزمت عليه أو لم تنفذه لم يعد يهم كثيراً ، فقد أخذت مشروعات من جميع الأحجام قطعة صغيرة بين أسنانها وراحت حيث ألقت رحالها . ويقول رئيس الإدارة التنفيذية لمنشأة متوسطة الحجم متخصصة فى الكيماويات : « جميعنا يعرف أنه يجب علينا أن نتصرف الآن (1988) كما لو أن سنة 1993 قد حلت بيننا » .

دعت يونيلڤر Unilever ، التى تمتلك شركات متعددة الجنسيات للمواد الغذائية والصابون والمنظفات الصناعية مديريها فى دول أوربا لحضور اجتماع يعقد فى هامبورج مؤخراً لتنفيذ تنظيم جديد واستراتيجيات جديدة لأوربا الموحدة حقاً . وثمة شركة متعددة الجنسيات أخرى – وهى فيليپس Philips – أعادت تنظيم أعمالها الخاصة بالإلكترونيات الاستهلاكية على افتراض أن سنة 1993 وكأنها موجودة الآن . فقد استبدلت شركاتها البالغة من العمر ستين عاماً وتتبع نظام الحكم الذاتى – مثل شركة فيليپس الهولندية وشركة فيليپس الألمانية وغيرهما بشركات مقامة على النطاق الأوربى مثل شركة إنتاج آلات الاستقبال التليفزيونى.

وقد كونت مؤخراً خمس شركات سمسرة عائلية تقوم بأعمال السمسرة فى مجال المواد الغذائية – ألمانية وفرنسية وأسبانية وإيطالية ودانماركية « مجتمع

منفعة ، وتمتلك كل عائلة 51 في المائة من الشركة المحلية و 9, 8 في المائة من كل شركة من الشركات الأخرى . وتقوم الشركات الخمس كشركة واحدة لتمثيل المصنعين ، أو بخدمة سلاسل من المتاجر الكبيرة عبر الحدود المحلية . » ومن خلال معرفتي بسياسيين ، فإنني أتوقع أن تظل جميع العوائق الحالية قائمة لمدة أربع سنوات من الآن » ، هكذا ذكر المسئول الأكبر الإيطالي الجنسية عن الصفقة، وأضاف قائلاً : « غير أن هذه العوائق سوف تصبح مصدراً للإزعاج وتكاليف إضافية أكثر من كونها السوق المسيطرة على نحو ما كانت عليه دائماً . وهذا هو الأساس الوحيد الذي يمكن أن أراه لأختار منها استراتيجية للمشروع في أوربا في الوقت الراهن » .

ومع ذلك فإنها أساس مهزوز فيما يعني أنها قد ألزمت كل مشروع بافتراضات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة .

وبماذا ، على سبيل المثال ، يجب أن يلتزم به مشروع مالي فيما يتعلق بأسواق أوربا للأوراق المالية ؟ إن لندن بطبيعة الحال ، هي سوق أوربا الرئيسية إلى حد بعيد . ولكن مركزها مختلف تماماً عن مركز سوق نيويورك للأوراق المالية بالولايات المتحدة . ولمعظم المشروعات الأوربية ، تعتبر السوق المحلية هي الوحيدة التي تهمه - وهي الوحيدة التي يتم فيها تبادل أسهم الشركات المحلية وعن طريقها يمكن إصدار الأوراق المالية الخاصة بها .

وهذا الاحتكار الذي تتمتع به سوق الأوراق المالية المحلية مربح بدرجة كبيرة للمصارف الوطنية ، ومن ثَمّ فلا غرو أن يلتزم الأوربيون بالإبقاء على هذا الاحتكار ، ولكن هل يمكن أن يبقى موجوداً ؟ وهناك مؤسسات ، خاصة صناديق المعاشات ، قد أصبحت وبصورة سريعة المستثمرين المسيطرين في أوربا على نحو ما كانت عليه في الولايات المتحدة منذ 10 أو 15 سنة مضت ، وليس لدى

الأسواق المحلية السيولة التى تحتاجها . وتثير التكاليف المرتفعة الناشئة عن النظام الاحتكارى الحالى سخط هذه الأسواق - ولعل عمليات التبادل سوف تستمر كأماكن تسجل فيها الأسعار بصورة رسمية ، مع عمليات التبادل التى تمت خارج السوق عن طريق منشآت السمسرة الوطنية فيما بينها ، خاصة الزبائن الجماعيين .

ومن الواضح أن شيئاً كهذا هو ما يؤهل اليابانيون أنفسهم له ، مثل نومورا Nomura . وظهر ذلك من خلال تصرفاتهم الحديثة . وتتصرف المنشآت الأمريكية الكبيرة وربما المنشآت السويسرية الرئيسية على أساس افتراض أكثر راديكالية ، وسوف تصبح أسواق الأوراق المالية الحالية دون أهمية خاصة لمستثمرى المؤسسات الضخمة وسوف يحل محلها فى الواقع ، سوق الخصم بين الدول الأوربية علانية وليس خفية .

ولعل إنشاء نظام المصارف التجارية لأوربا فى المستقبل سوف يعد مجالا يشوبه الغموض . فقد جرت العادة على أن تكون المنافسة بين المصارف الأوربية مقصورة على الدولة التى تقع فيها . ولكن منذ سنين قليلة هزت المصارف السويسرية الكبيرة العالم عندما تحركت إلى فرانكفورت للاشتراك فى مزاد علنى لشراء منشأة ألمانية محلية . وبعد ذلك تحرك أكبر المصارف الأوربية ، وهو بنك دويتش Deutsche Bank ، بصورة عدوانية إلى أعمال المصارف المالية فى إيطاليا . أيصبح ذلك هو الاتجاه السائد فى المستقبل ؟ وبرغم كل ذلك ، فإن لأوربا - على عكس الولايات المتحدة - تاريخاً طويلاً فى أن تكون للمصارف المنتشرة على النطاق المحلى ، فروع متعددة مع مراكز رئيسية متعددة ، أم هل سيكون المستقبل هو التطور الاسباني الحديث الذى بموجبه اندمجت البنوك الأربعة فى مجموعتين تتكون الواحدة منهما من مصرفين كبيرين ولكنهما

مصرفان محليان ؟ وما هو مستقبل دور هذه المؤسسة الأوربية بصفة خاصة : بنك عملاق يسيطر ، فى بلدته الصغيرة على معظم الصناعة . وهو على أحسن تقدير فى موقف ثانوى على ساحة العالم المالية ؟ وهل تستطيع مثل هذه المصارف أن تعيش فى سوق مشتركة موحدة ؟ هل ستتحالف نفسها مع مصرف دولة كبيرة أو مع بنك كبير فى الولايات المتحدة أو فى اليابان ؟ أو هل ستنضم هذه المصارف إلى جماعة من المصارف الأوربية من « الطبقة الوسطى » وتتخطى الحدود القومية ؟

ولعل ما هو أخطر – وربما ينطوى على قدر أكبر من المخاطرة – القرارات التى تواجه منشآت متوسطة الحجم ومملوكة للقطاع الخاص . ومن الناحية العددية فليست مثل هذه المنشآت أكبر حجماً أو أكثر أهمية فى أوربا من مثيلاتها فى الولايات المتحدة . ومع ذلك فإنها تبدو من النواحى السيكلوچية والاجتماعية والسياسية ، أكبر كثيراً فى كل مكان تقريباً . ويسلم معظم المراقبين بأن قلة من هذه المصارف يحتمل أن تبقى دون أن تتغير النقلة إلى سوق مشتركة متكاملة بصورة حقيقية .

ولكن ماهى الاستراتيچيات الثلاث المحتملة التى يجب أن تختار منها أية منشأة ؟ فصناعة الكيماويات المتخصصة التى ذكرت من قبل قد أخذت فى التوغل داخل أوربا لكى تسوّق منتجاتها فى جميع أنحاء أوربا وحتى تقوم بإنتاجها فى بلاد كثيرة . ولكى يكون ذلك هو الاتجاه الصحيح ، فإن أية منشأة تحتاج إلى منتجات متميزة أو تقنية متميزة وقدر كبير من الخبرة التسويقية . وتتطلب مثل هذه المنشأة أيضاً الوصول إلى تمويل – على خلاف ما يجرى عليه العمل فى الولايات المتحدة – مقصور على شركات أوربية متوسطة الحجم . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن هذه المنشأة فى حاجة إلى موارد إدارية لاتزال المنشأة

الأوربية المملوكة عائلياً تجد صعوبة فى العمل على جذبها وامتلاكها .

وثمة استراتيجية أخرى تلك التى اختارها خمسة من سماسرة المواد الغذائية الذين سبقت الإشارة إليهم : إنشاء شركة أوربية من خلال إدماج شركات تتخطى الحدود الوطنية أو إنشاء فروع عبر هذه الحدود . غير أن عدداً كبيراً من الشركات الأوربية المملوكة ملكية خاصة يبدو أنها تميل إلى الآلية التى تكاد تؤدى دورها : إنشاء فروع أو إدماج منشأة قومية تمتلكها وليست أوربية ، مع منشآت قومية وغير أوربية أخرى موجودة فى بلادها ، وهكذا ينشئون مجموعات صغيرة قومية . وهناك آخرون يتخلون عن منشآتهم ويحاولون بيعها لشركات كبيرة مملوكة للقطاع العام وموجودة فى بلادهم .

ومما يضاعف من صعوبة اتخاذ القرارات ويجعل منها شيئاً عاطفياً للغاية، وقوعها فى شرك « فجوة الجيل » الموجودة فى المنشآت الأوربية المملوكة ملكية خاصة . فالأشخاص الذين قاموا بإنشاء المشروعات بعد الحرب العالمية الثانية قد قاربوا سن التقاعد بالإضافة إلى أن كل تجاربهم لا تتجاوز اقتصاداً قومياً واحداً . أما الجيل الذى وشك أن يخلفهم ، مع ذلك ، فقد نشأ على أن يكون أوربياً . وبينما يرى أناس آخرون أن التكامل الاقتصادى الأوربى نوعٌ من التهديد ، فالأصغر سناً يعتبرون هذا التكامل وكأنه فرصة .

وعلى وجه العموم فإن أهم قرار يجب على أية دولة أوربية اتخاذه - وأيضاً أية شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل فى أوربا - هو ما إذا كانت السوق المشتركة ستكون أساساً تتنافس فيها اقتصاديات قومية أو تتنافس فيها شركة أوربية .

ولإيضاح ذلك نقول : يرى بنك دويتش فى السوق المالية الأوربية أنها سوق تتنافس فيها البنوك المملوكة للأفراد . والواقع أن هذا البنك قد أعلن أنه

يعتزم أن يكون عنصراً فى جميع الدول الأوربية فى حين أن الشركات الصناعية التى ترتبط مع هذا البنك نفسه بروابط قوية ، أوضحت وبنفس الدرجة أنها تتوقع وجوداً أوربياً مختلفاً تتنافس فيه مع بعضها البعض شركات قوية للغاية فى حين أنها مشروعات قومية بحتة .

«أوربا بلد الآباء والأجداد»

وبالمثل فإن السياسة الفرنسية الرسمية تدفع المنشآت الفرنسية فى الاتجاه الذى أسماه چنرال ديجول De Gaulle يوماً ما «أوربا بلد الآباء والأجداد» ، فيما يعنى دفعها ناحية شركات كبيرة فرنسية تماماً . وفيما يتعلق بالشركات الأوربية الحالية - كفروع الشركات المتعددة الجنسيات أولاً وقبل كل شىء مثل فيليپس ويونيلڤر فى هولنده ، وشركات المواد الدوائية السويسرية العملاقة وشركتى ايريكسون Ericsson وإلكترو لوكس Electrolux السويديتين - فإن ما يهمها فقط هو اقتصاد أوربى موحد يتجاوز الحدود وهو الشىء الوحيد الذى يمكن أن يؤدى دوراً . وهذا هو ما يراه أيضاً الوافدون الجدد من اليابانيين والكوريين . وبالرغم من أن هذا وضع عقلانى من الناحية الاقتصادية ، فإنه قد لايصلح من الناحية السياسية أو قبالة معارضة ضخمة فقط .

ومما هو فى حكم المؤكد تقريباً ، أن أوربا الغد سوف تكون اقتصاداً تتنافس فيه اقتصاديات قومية واقتصاداً تتنافس فيه منشآت أوربية . وعلى هذا النحو سوف تبدو مختلفة تماماً عن «سوق الولايات المتحدة المشتركة» . ولكن أى طريق يمكن أن تسلكه أية صناعة وأية سوق تختار ؟ وتتوقع واحدة من أكبر شركتين فى أوربا لتصنيع وسائل الاتصال عن بعد ، وهى الشركة الألمانية سيمنس Siemens أن تبقى أسواق التليفونات الأوربية أسواقاً قومية، وأما الأخرى وهى ايريكسون فى السويد ، فهى تقتنع ، بنفس الدرجة ، بأن مثل هؤلاء

المشترين الكبار مثل « بوند سپوست »Bundespost فى ألمانيا ، وشركة البريد والتليفونات والتلغرافات PTT فى فرنسا سوف تشترى فى المستقبل ما هو «أوربى» . فهل يمكن أن تكون الشركتان على حق ؟ وهل أكبر بائع قطاعى فى المملكة المتحدة مثل – مارك آند سبنسرMark & Spencer – سوف يشترى ما هو « أوربى » غداً أم سيستمر فى شراء ماهو «بريطانى» ؟

وفى اجتماع لأصحاب المراكز التنفيذية الأوربيين حضرته فى لندن مؤخراً، انقسم المشاركون فيما يتعلق بهذه القضية إلى فريقين متساويين ، غير أنهم جميعاً اتفقوا فيما بينهم على أن أية منشأة أوربية – وليس فقط الكبيرة منها – يكون عليها أن تحزم أمرها على أى من هذين الخيارين ، خلال سنة أو اثنتين ، سوف تعهد إليه بمستقبلها .

[1988]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 8

التبادل التجارى بين الولايات المتحدة واليابان يتطلب مراجعة الواقع

تقع المفاوضات التجارية مع اليابان على رأس قائمة المسائل المدرجة فى جدول أعمال الإدارة القادمة . غير أن هذه المفاوضات سوف لا ينتج عنها سوى الإحباط مالم تواجه الولايات المتحدة بعض الحقائق غير المستحبة بجرأة .

(1) **إن التنازلات التجارية التى تحتاجها الولايات المتحدة من اليابان ليست تلك التى يتوقعها معظم الشعب** بمن فيهم عدد كبير من رجال الإدارة الأمريكية ورجال الكونجرس . وليست هذه التنازلات فى المنتجات المصنعة والزراعية . فإلغاء الحواجز الموضوعة أمام السلع المصنعة لايُحتمل أن يؤدى إلى مبيعات هائلة . وحتى لو أنها أدت إلى ذلك فقد يكون أثرها على العمالة سلباً وكذلك الحال فى الميزان التجارى نظراً لأن اليابان، إلى حد بعيد ، اكبر مشتر أجنبى للمنتجات الأمريكية ذات الماركات المسجلة .

وتبلغ حصة السلع الأمريكية فى السوق اليابانية ، مقيسة بنصيب الفرد من السلع التى وضعتها الشركات اليابانية ، بما يزيد على ضعف السلع التى تقوم الشركات اليابانية بصنعها وتباع فى السوق الأمريكية . فالماركات اليابانية التى لها مكان الصدارة فى سوق الولايات المتحدة هى السيارات ،

والإلكترونيات الاستهلاكية ، وآلات التصوير . وسلع الولايات المتحدة التى لها الصدارة فى اليابان هى الحاسبات والبرامج ، والمشروبات غير الكحولية ، والحلوى ، وأدوات التحليل والعيادات والمواد الدوائية .

ومع ذلك فإن معظم السلع الأمريكية ذات الماركات التى تباع فى اليابان ، تصنع فيها بدلاً من استيرادها . وتقوم بذلك فروع لشركات أمريكية – مملوكة ملكية تامة وليست مشروعات مشتركة – التى تنزع إلى شراء الآلات والأدوات اللازمة لها من الولايات المتحدة . ومن ثم تخلق صادرات عالية القيمة ووظائف ذات أجور عالية . وحلول هذه الماركات الأمريكية المصنعة فى اليابان – مثل حاسبات آى بى إم IBM أو قطع شيكولاته مارس بارز Mars Bars أو المضادات الحيوية لشركة ميرك Merck – محل صادرات من الولايات المتحدة هو أقصى ما يمكن أن يحققه رفع الحواجز أمام دخول المنتجات الأمريكية ، وقد لا يعنى ذلك مزيداً من وظائف أمريكية أو خفضاً أكبر للعجز التجارى .

(2) **إن الاهتمام الأكبر لسياسة التجارة الأمريكية فى مواجهة اليابان يجب أن يكون الحفاظ على صادراتنا الزراعية** . فاليابان تعتبر ، إلى حد كبير ، المشترى الأعظم لمنتجات الولايات المتحدة الزراعية ، والمشترى الكبير الوحيد الذى يدفع الثمن كاملاً ونقداً . ومع ذلك ، فليس هناك منتج زراعى واحد لا يمكن لليابان أن تحصل عليه من أى بلد آخر بنفس السعر أو ربما بسعر أقل. وإنما لا تشترى اليابان إلى الآن من الولايات المتحدة إلاّ لحماية صادراتها إلى أمريكا، غير أن اليابان سوف لا يغريها على مدى السنين القليلة القادمة استخدام المشتريات الزراعية فى مساومة المجموعة الأوربية – كما أن المجموعة الأوربية فى يأس من أن تجد أسواقاً لفوائضها الزراعية الآخذة فى التزايد ، وهى أكثر من راغبة فى أن تدعم الصادرات الزراعية .

من المنطقى أن تحاول الولايات المتحدة العمل على تخفيض الحواجز الجمركية اليابانية المفروضة على اللحم البقرى والعلف - وهى سلع تتفوق فيها الولايات المتحدة وعليها طلب ضخم من جانب اليابان . غير أنه ليس فى صالح الإنتاج أن تهدر القدرة على المساومة من أجل منتجات ثانوية مثل الأناناس والموالح ، وترتكب حماقة فى الضغط من أجل إدخال الأرز الأمريكى . والواقع إن الإبقاء على الحظر اليابانى المفروض على الأرز الأجنبى والمحافظة على سعر الأرز المحلى مرتفعاً ، يعتبر فى مصلحة أمريكا بدرجة كبيرة للغاية . وذلك أن الذوق اليابانى يفضل الأرز كثيراً على غيره من أى نوع من الحبوب . وليس هناك من عامل يغرى الزوجات فى طوكيو غير ثمن الأرز المرتفع على شراء القمح الأمريكى بدلاً عنه . وهناك أيضاً الفائض المحلى من الأرز اليابانى - والسعر المرتفع إنما جاء نتيجة لاحتكار الحكومة .

(3) **ولكن من المنطقى الضغط على اليابان من أجل الحصول على امتيازات فى مجال الخدمات** ، فالحواجز اليابانية فى مواجهة دخول الخدمات الأجنبية غاية فى الارتفاع ، فى حين أنه توجد حواجز قليلة فى الولايات المتحدة ضد دخول الخدمات اليابانية (كالأعمال المصرفية) . وكلما أتيح للأمريكيين مزاولة خدمات فى اليابان مثل تبادل النقد الأجنبى أو الوجبات الخفيفة أو الاكتتاب فى السندات أو التأمين أو صيانة المبانى بعقود طويلة الأجل أو تقديم أية مساعدة مؤقتة - فهم يؤدونها بنجاح مع مستويات وجودة آخذة فى التحسن بصورة كبيرة . وهناك فرص - ولكنها ليست متاحة بسهولة إلى حد كبير - فى ميادين الإعلام والتشييد والنقل . وبرغم ذلك فإن الخدمات نادراً ما يهتم بها الرأى العام أو الصحافة اهتماماً كبيراً ومن ثم لا تعطيها الحكومة درجة عالية من الأولوية .

(4) **إن طريقة سياستنا التجارية ومحتواها أيضاً فى مواجهة اليابان تتطلب إعادة**

تركيز الاهتمام عليها ، فقيادة اليابان ليست نابعة من القوة ، بل من الضعف السياسي – فالمجالات الاقتصادية فى اليابان المُصانة أكثر من غيرها – مثل التوزيع بالقطاعى ، والزراعة ، والخدمات المالية – تقادم عليها الزمن ، وأصبحت ذات تكلفة عالية ، وتفتت وفرضت حمايتها كما هو الحال دائماً مع الصناعات المحمية . وبرغم ذلك فإن هذه القطاعات قد أصابتها ضربة سياسية أكثر من مثيلاتها الأمريكية – مثل زُرّاع التبغ ، ومنتجو البنجر القليلون فى كلورادو . فهم يُزَودون بالمال الأحزاب السياسية الجشعة بصورة متزايدة ويلمح اللامنتمون لهذه الأحزاب الوضع فى فضيحة الأوراق المالية الحالية فى اليابان . فموظفو الحكومة اليابانيون لا يميلون إلى الاجانب إنْ لم يكن ذلك بسبب أنهم لايسيطرون عليهم بسهولة .

وهم ، مع ذلك ، فى حاجة إلى ضغط يُمارس عليهم من الخارج لفرض التغيير على جماعات من أصحاب المصالح السياسية الأقوياء . ولكن لا يمكنهم «التفاوض» بل يجب أن يمارس عليهم «القهر» . ويجب أن يكونوا قادرين على التوسل قائلين «لقد كنا فريسة للسلب» . ولكنهم غالباً لا يستطيعون التسليم بالأمر – مرة أو اثنتين على الأكثر فى العام .

ويجب على الولايات المتحدة أن تُنعم النظر من خلال استراتيچيتها ، لا أن يكون العلاج رد فعل لكل شكوى تصدر عن صناعة أمريكية بذاتها . فما هو ذلك الامتياز الاقتصادى الكبير الذى نحتاج أن نحصل عليه من اليابان هذا العام ؟ وماهى المتطلبات التى تعزم القيام بها لتحقيق الهدف الفريد الخاص بالتخلى عنها بأسلوب لَبِق . كيف يمكن أن نقول «لا» للمطالبين الأمريكيين المحليين الذين يمكن أن تؤدى مطالبهم فقط إلى إضعاف المركز التفاوضى للولايات المتحدة ؟ وكيف يمكن أن نتفادى استخدام اليابانيين لها لتحقيق

هدفهم على نحو مايستخدمون الآن طلب الوصول إلى سوق الأرز لكى يستحثوا دعماً عن طريق مزيد من سيطرة حكومية ويبرروا ايضاً ، من الناحية السياسية ، خفضاً لإعانات الأرز المرتفعة (دون أدنى اعتزام ، بطبيعة الحال ، للسماح بدخول الأرز الأمريكى ؟)

(5) **وأخيراً فإن القضية المحورية فى سياسة أمريكا التجارية ، فى السنوات القليلة القادمة لن تكون اليابان ، بل ستكون الجماعة الأوروبية** . يجب علينا أن نقف حائلا دون جعلها «قلعة أوربا» . ومع ذلك ، فإن هذا تماماً هو ما يتصوره الكثيرون من السياسيين ورجال الأعمال الأوربيين ، فهم يرون ، فى توحيد أوربا اقتصادياً ، الطريق إلى تحقيق هدف الجنرال ديجول القديم وهو إيجاد أوربا دون الأمريكيين .

وهناك خوف متشعب الجوانب من وجود اليابان فى أوربا . فلو حدث وأن أتيح لهم الدخول دون عائق ، فإن السيارات والالكترونيات الاستهلاكية اليابانية سوف يكون لها نصيب فى السوق الأوربية اكبر مما لها فى السوق الأمريكية ، غير أن هناك خطراً من أن يتخذ هذا الخوف وسيلة للتحايل لإبعاد السلع والخدمات والاستثمارات الأمريكية . والواقع أن الطريقة التى سوف تستقر عليها علاقاتنا التجارية مع الجماعة الأوربية الاقتصادية فى السنوات العديدة القادمة لابد من أن تحدد ما سوف تكون عليه علاقاتنا الاقتصادية مع اليابان ، ذلك أن المبادىء الجديدة الخاصة بالعلاقات الدولية الاقتصادية سوف تدور حول المفاوضات بين الولايات المتحدة وأوربا اكثر من تلك التى تدور بين الولايات المتحدة واليابان .

وفى ظل «التبادلية» – تلك الكلمة الرنانة السائدة فى أوربا – قد تكون الولايات المتحدة فى مركز قوى . وأسواقنا – فيما يتعلق بالسلع والخدمات

والاستثمار - على وجه العموم أكثر انفتاحاً نوعاً من أسواق العديد من دول أوربا. ولو فرض أن «التبادلية» كان قد تم إقرارها كمبدأ ، لكان لنا أيضاً أقوى مركز ممكن لعلاقتنا مع اليابان ، وأكثر المراكز ملاءمة للمصالح والمعتقدات الأمريكية الاقتصادية.

[1989]

القسم الأول

اقتصاديات

الجــزء 9

سلاح اليابان الكبير فيما بعد الحرب

إن موضوع النقاش العنيف فى الوقت الراهن هو « ما الذى يحقق نجاح اليابان ؟» غير أن قلة تشير إلى تكلفة رأس مال اليابان .

تدفع شركات أمريكية وغربية أخرى ما يتراوح بين 10 و15 فى المائة للحصول على المال ، سواءً أكانت فى هيئة قروض قصيرة الأجل ، أم دين ثابت ، أم رأس مال ، أما المنشأة اليابانية الكبيرة فتدفع 5 فى المائة على الأكثر . وميزة فى تكلفة رأس المال تتراوح بين 200 أو 300 فى المائة عامل لايمكن التغلب عليه تقريباً . ولا تشكل «الثقافة» أو «الهيكل» - وهما العاملان اللذان غالباً ما يصوران بصورة نابضة بالحياة نجاح اليابان - أساس انخفاض تكلفة رأس المال فى اليابان . لقد قدمه الاحتلال الأمريكى لليابان منذ أربعين عاماً .

ومن الأمور المألوفة أن معدل المدخرات اليابانية يبلغ ضعف المعدل الأمريكى بالإضافة إلى أنها ، فى الواقع ، أعلى معدل فى العالم المتقدم . لاحظ ، مع ذلك ، قلة من المؤرخين أن معدلات الادخار فى اليابان قبل الحرب العالمية الثانية كانت أقلها فى البلاد الكبيرة . وبعد هزيمة اليابان ، هبط هذا المعدل إلى ماهو أكثر من ذلك حتى أصبحت فى واقع الأمر صاحبة معدل ادخار بالسالب مع تضخم وكفاح عنيف من جانب العمال يأتى على ما استطاع أن يتجاوز ما فُرض

أثناء الحرب من ضرائب ، بلغت حد المصادرة وما وقع فيها من دمار .

ومع ما وصلت إليه المدن والمصانع إلى ما يشبه الأنقاض تقريباً ، فإن اليابان قد أصبحت فى حاجة إلى استثمار رأس مالى ضخم - مع عدم القدرة على الاقتراض من الخارج أو الحصول على شىء من خطة مارشال Marshall . وفى هذه الأزمة اختار الأمريكيون مصرفياً من ديترويت هو چوزيف دودج Joseph Dodge ليكون مستشار الاحتلال الاقتصادى الذى قرر أن التحول من الراديكالية إلى اقتصاد قبلته الاستثمار هو الوحيد القادر على تجنب الكارثة . واقترح زيادة حادة للغاية فى معدلات ضريبة الدخل حتى على الدخول المنخفضة نوعاً ما . وكانت الضريبة حتى ذلك اليوم ، بخاصة المعدلات الحدية على الدخول الكبيرة ، أعلى فى اليابان قليلاً عما كانت عليه فى الولايات المتحدة . غير أن المستشار اقترح أيضاً إعفاء فوائد صناديق التوفير من كافة الضرائب فيما لا يزيد على ثلاثة ملايين ين لكل فرد .

صرخ الخبراء

كانت قيمة هذه الملايين الثلاثة فى عام 1950 تساوى ما يزيد قليلاً عن 8000 دولار وهو ما كان ، مع ذلك ، يعتبر رقماً فلكياً آنذاك ويبلغ 25 ضعف الدخل السنوى لليابانى المتوسط ، ولا يزيد عنه إلاّ اثنين فى المائة من السكان سنوياً .

صرخ جميع الخبراء قائلين : لقد حطم العجز بالفعل اليابان نتيجة للخسارة الرهيبة الناجمة عن فقدان موارد الضريبة فى خزينتها ، وحطم الأمريكيين (خاصة الاقتصاديين والسياسيين الأحرار بواشنطن) نتيجة الهبة الرهيبة للأغنياء . غير أن دودج قد نجح فى إقناع وزير مالية يابانى شاب هو هايا

تو إيكيدا Haya To Ikeda (الذى أصبح بعد 10 سنوات رئيس وزراء) بمزايا خطته . وقد استطاع إيكيدا إقناع مجلس الوزراء ، النزّاع إلى الريبة والمناوىء على نحو صريح .

اختفى التضخم خلال أسابيع . وبعد ستة أشهر أخذ معدل الادخار فى الارتفاع وظل يتزايد ، فى حين أن موارد الضريبة بدأت فى الارتفاع فى نفس الوقت تقريباً . وعندما أدت حسابات الإعفاء الضريبى دورها ، واختفت نهائياً عام 1988كان لكل يابانى بصورة عملية - الفقراء ، أو أصحاب الدخل المتوسط ، أو الأثرياء - حساب واحد (والبعض كان له عشرون حساباً مع إهمال الرقم محسوباً على أساس نصيب الفرد) . وكان أعلى تركيز لحسابات الإعفاء الضريبى بين أصحاب الدخول المنخفضة نوعاً ما .

وزودت هذه المدخرات النمو المتفجر للاقتصاد اليابانى التصديرى . كما تفسر هذه المدخرات - غير المسبوقة تقريباً فى التاريخ الاقتصادى - السبب الذى من أجله لم تلجأ اليابان الآخذة فى تحقيق نمو سريع إلى الاقتراض من الخارج - وتفسر أيضاً ، بطبيعة الحال ، هذه المدخرات خالصة الضريبة قلة تكلفة رأس المال والأفضلية التنافسية الضخمة التى قدمتها للاقتصاد .

غير أن الاقتصاد الاستثمارى الذى أدى دوره فى اليابان ليس مهماً تقريباً بدرجة أهمية البديل الأمريكى والبديل البريطانى - وهو الاقتصاد الاستهلاكى - ولم يف بما كان متوقعاً من استثمار ورأس مال منخفض التكلفة. وبرغم ذلك فإن الاقتصاد الاستهلاكى مازال يسيطر على النظرية الاقتصادية والسياسة الاقتصادية فى كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة .

وبرغم الاختلافات بين الكينزيين ، وأنصار المذهب النقدى ، وأنصار نظرية العرض ، فجميعهم يقبلون القليل من المُسلَمات الكينيزية الأساسية : « فإفراط

الادخار» خطر دائم الوجود يفضى إلى قصور الاستهلاك ووقوع الكساد ، ومن ثم يتعين عدم تشجيع الادخار ، وقد يكون عملاً لايمكن حتى إقراره باطمئنان . فإذا كان الاستهلاك يسوق الاقتصاد ، فإن الاستثمار الضرورى والمُنتج سوف يتولى أمره بنفسه . والاستهلاك المتصاعد إنما يخلق طلباً لإنتاج جديد مُربح وقُدرة إنتاجية . إنه يؤدى دور «المضاعِف» Multiplier للاستثمار . ومن ثم فتشجيع الاستهلاك وتنشيطه سوف يولّد تلقائياً دخولا متزايدة وتكويناً رأسمالياً مرتفعاً .

ووجود مآخذ خطيرة على هذه المسلمات إنما لاحظه للتو بعض اقتصاديى منتصف الثلاثينيات البارزين أمثال ليونيل روبنز Lionel Robbins من مدرسة لندن للعلوم الاقتصادية ، وچوزيف شومپيتر Joseph Schumpeter من جامعة هارڤارد .

لقد أبرزوا أن الإفراط فى الادخار لم يكن مسجلاً فى أية مستندات . ولم يكن هناك أقل دليل – كما أكد چون مينارد كينز John Maynard Keynes– يُظهر أن الإفراط فى الادخار قد أفضى إلى الكساد الأعظم . ومما هو أسوأ فإن نظرية كينز نفسها قد أتت على المُضاعف الذى اعتمد عليه الاقتصاد الاستهلاكى، ذلك أن كينز كان فى قرارة نفسه يعتقد أن من المسلم به أن رجال الأعمال لا يقبلون على الاستثمار إلاّ مع وجود «الثقة» التى تعتبر فى نظرية كينز دالة لمعدلات الفائدة المنخفضة وتكلفة رأس المال المتدنية . والهبو ط بالادخار، ومن باب أولى ، عدم تشجيعه لابد من أن يرفع معدلات الفائدة ومن ثم ينسف عامل الثقة .

إن الاقتصاد الاستهلاكى قد حقق نصراً ، نظراً لأنه يتواكب تماماً مع المزاج السياسى لفترة ما بعد الحرب – رغم أنه حدث أساساً فى الدول الناطقة بالانجليزية. وفى عدم تشجيع الادخار « استغلال للأغنياء » إلا أن تنشيط

الاستهلاك يفضى إلى « انتشار الثروة » . ومن الناحية السياسية كان كينز نفسه أكثر مما نطلق عليه فى الوقت الراهن « محافظ جديد » (وهو ما يطلق عليه فى ذلك الوقت « ليبرالى») . ولم يكن عنده سوى احتقار لاذع « للتقدميين » و «قلوب دامية » . وبرغم ذلك فإن التقدميين قبلوا فى سخرية عالية نظريات كينز وأضفوا عليها نوعاً من السيطرة . وهذه النظريات إنما أضفت شرعية على برنامجهم السياسى .

ومع ذلك فنحن ندرك الآن أن تنشيط الادخار لا يقف فى صف الأغنياء . وأن أية دولة قدمت إعفاء ضريبياً أو فترة تأجيل ضريبى للادخار تمر بنفس تجربة اليابان : وهى أن أصحاب الدخول المتوسطة والدخول المنخفضة تحققت لهم أكبر ميزة من هذه الفرص . وعلى سبيل المثال ، كانت هذه هى التجربة التى أجريت مع أى قدر ضئيل من التأجيلات الضريبية قدم للادخار فى الولايات المتحدة (مثل حالة حسابات التقاعد بسبب بلوغ سن المعاش أو خطط كوى Keogh) .

ونحن ندرك أيضاً أن الاقتصاد الاستهلاكى لا يؤدى إلى «انتشار الثروة» . وفى الاقتصاد الاستثمارى فى اليابان درجة من المساواة فى الدخل أكبر بكثير مما للاقتصاد الاستهلاكى فى أمريكا وفى بريطانيا . وبالإضافة ، فإنه على الرغم من أن مصلحة الضرائب مازالت ترفض قبول هذا الاتجاه ، فإن الموارد الضريبية تحقق ارتفاعاً فى غضون سنوات قليلة عندما تقف فى جانب الادخار .

لقد تعلمنا فى الأربعين عاماً التى انقضت ، منذ اختيار چوزيف دودج Joseph Dodge ، إن النظام الوحيد الذى حقق هذا القدر من النجاح فى دولة متقدمة ، هو نظام التجنب الرسمى للخضوع للضرائب . فالحسابات خالصة الضريبة التى ابتدعها فى اليابان كانت تعطى معدل فائدة منخفض يثير الضحك – فلم يتجاوز اثنين فى المائة سنوياً . ومن ثم لم يقبل اليابانيون على كثير منها . فالمدخرات النقدية فى خطة مصلحة الضرائب الأمريكية وخطة كوى

الخاصة بالعمال المستقلين هى فى الأغلب اسمية أكثر منها حقيقية ، ومع ذلك يقبل عليها العامة دائماً . وكما سوف يقرر رجال القضاء والمحاسبون ، فسوف يسرع الناس إلى « الحماية الضريبية » المريبة لمجرد رغبة الناس فى إلحاق الهزيمة بمأمور الضرائب .

تحويل « عبء » الضريبة

ونحن ندرك ، بمعنى آخر ، كيف يُرفع معدل الادخار الأمريكى الكئيب وكيف تخفف تكلفة رأس المال الأمريكية المرتفعة على نحو يجعل منه أداة حماية . إنها قضية المستوى قبل ، أن تكون « تحويل العبء » ضريبياً – وهو ما يعد نوعاً من المراوغة التى يقوم بها الاقتصاديون لإعطاء فرصة قانونية لتجنب الضرائب . ونحن ندرك أيضاً أن كينز كان على حق ، عندما ذكر أن تكاليف رأس المال المرتفعة إنما تقضى على « الثقة » وتقف فى سبيل الاستثمار . وقلة من الاستثمارات يمكن أن تحقق ربحاً كافياً يساعد على رد تكلفة استثمار قدرها 15 فى المائة – فى حين أن كثيرمن الاستثمارات يمكنه أن يرد بسهولة 5 فى المائة وهو ما يدفعه اليابانى .

هناك ، فى الواقع ، اختلافات عميقة بين المجتمع اليابانى وبين المجتمع الغربى وبخاصة الولايات المتحدة . ولكن هناك القليل أو لا يوجد إطلاقاً ما يمكن للولايات المتحدة وبلاد الغرب ، بصفة عامة ، أن تقوم به قُبالة الاختلافات اليابانية مهما وجدت . وبرغم ذلك فيمكننا أن نعمل الكثير للتخلص من العيوب التنافسية الضخمة التى نعانى منها فى مواجهة اليابانيين من خلال تكلفة رأس المال الخاصة بنا ذات الصبغة الحمائية . إنها ليست « هيكلية» ولكنها جاءت نتيجة عدم كفاية معدل الادخار بسبب التشبث بالاعتقاد بالاقتصاد الاستهلاكى فى مواجهة تجربتنا الخاصة بنا وضد كل دليل .

[1990]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 10

إساءة فهم اليابان واليابانيين

ظللت مدة أربعين عاماً أحاول أن أشرح لأصدقائي الأمريكيين أنهم يسيئون فهم اليابان ، فلم أحقق تقدماً كبيراً . والتحدى الأول هو أن أشرح ماذا يفهم أى موظف حكومى يابانى فهماً تاماً : فبرغم المعجزة الاقتصادية منذ الحرب العالمية الثانية لم يكن لدى اليابان سياسة اقتصادية ، فلديها فقط سياسة اجتماعية .

وعندما بدأت أعمل مع الحكومة اليابانية ومع رجال الأعمال اليابانيين فى أوائل الخمسينيات ، لم تكن اليابان بلداً خربته الحرب فحسب ، بل كان مجتمعاً هشاً على نحو لا يُصدّق . كان نصف السكان يعيشون على الزراعة ، وعدد كبير من صغار أصحاب الدكاكين والمصانع الصغيرة التى يعمل فيها القليل من الموظفين وبها آلات تنتمى إلى ما قبل الحرب العالمية الأولى .

كانت السياسة التى تتبعها اليابان فى ذلك الوقت ، تفادى الإقدام على أية مخاطر اجتماعية – حماية مجتمع وطنى ، وعِمالة وطنية بصفة خاصة ، ويدفع إلى الأمام فى الوقت نفسه عدداً قليلاً من الصناعات التى تعدُ نفسها بعناية لانتهاز فرص التصدير . ولم يكن هناك مَنْ يعتقد فى ذلك الوقت أن الصادرات اليابانية يمكن أن تحقق حصيلة من النقد الأجنبى تكفى لتغطية ثمن المواد

الغذائية المستوردة والمواد الخام التى تعتمد عليها الجزر اليابانية .

وبقيت اليابان حتى الآن أكبر مستورد للمواد الغذائية والسلع فى العالم ، فى حين أن القواعد الأساسية الاجتماعية والديموجرافية والاقتصادية للأربعين سنة الأخيرة آخذة فى التحول بسرعة . وكثير من بين عشرات الألوف من الدكاكين الصغيرة الموجودة فى اليابان فى الوقت الراهن ، فروع لسلاسل كبيرة مثل محلات 11 – 7 ، وكنتاكى Kentucky للفراخ المقلية . والآن أصبح حوالى 5 فى المائة فقط من السكان يعيشون على الزراعة .

إن الفئة الجديدة الكبرى هى من أناس لم يكونوا موجودين حتى سنة 1954 ، برغم أنهم لم يكوّنوا الأغلبية بعدُ : موظفون مثقفون ، من الطبقة المتوسطة الذين يتقاضون مرتبات . فهم إلى حد ما قد نجحوا سياسياً . وفى الانتخابات الأخيرة مازالوا يصوّتون إلى جانب الديمقراطيين الأحرار ليس من أجل المنفعة ، بل لأن المعارضة أقل مما يمكن تصديقه . إن التحدى السياسى الاقتصادى الكبير فى اليابان ، فيما بين العشر والعشرين سنة القادمة ، سوف يتمثل فى اتفاق جماعى جديد فى الرأى . فالحاجة إلى سياسات لحماية المجتمع اليابانى لم تعد موجودة . والواقع أن هذه السياسات أصبحت غير محبوبة فيما بين المستهلكين بصورة آخذة فى التزايد ، نتيجة لأن الجماعات الجديدة المسيطرة لا تشعر بأية حاجة للحماية . والحاجة الآن هى سياسة اقتصادية حقيقية .

دون فهم التغيرات الأساسية التى تعيد صياغة اليابان ، لا يمكن للأمريكيين أن يأملوا فى إدراك عجز الميزان التجارى الأمريكى الجدير بالأسى مع هذه الدولة، أو أن يعلموا ما إذا كان اليابانيون يفرضون ، فى الواقع ، التهديد الاقتصادى للولايات المتحدة ، والذى يرى بعض الناس فى واشنطن أنه يجب

الاعتقاد به .

إننى لا أعرف يابانياً واحداً فى حكومة مسئولة أو فى مركز أكاديمى ، يفكر فى الخطوط الرئيسية الخاصة بفائض اليابان التجارى ، ففائض التصدير هو مجرد سراب يوجد على الورق دون أى مكان ما .

ومن المؤكد أن عدداً كبيراً من صناعاتنا يلهث وراء اليابانيين ، فى حين أن عجز الولايات المتحدة التجارى مع اليابان ليس له علاقة بحركة التصنيع ، ومهما تكن مهارة اليابان الصناعية ، ففائض اليابان التجارى إنما يرجع بصورة كبيرة إلى أسعار المواد الخام والمواد الغذائية المنخفضة التى تستوردها اليابان .

وعبر حوالى عقد من الزمن ظلت اليابان تستمتع بوفرة من النفط الذى تقوم باستيراد كل حاجتها منه . وفى البلاد المتقدمة زادت بصورة ضخمة الإنتاجية الزراعية خلال الأربعين سنة الماضية . وفى الوقت نفسه لم يرتفع استهلاك المواد الغذائية . وكلما زاد الناس ثراء لا يأكلون أكثر . والواقع أنهم يشترون مجلات يتعلمون منها كيف يقللون من استهلاك المواد الغذائية .

أفاد اليابانيون أيضاً من أن المواد الغذائية والسلع ذات الأسعار الزهيدة يتم شراؤها مقابل الدولار الذى انخفضت قيمته منذ 1985 بنحو 50 فى المائة – قبالة الين . ونتيجة لهذه العوامل المختلفة دفع اليابانيون ما يزيد قليلاً على ثلث مايعتبر القيمة العادية للمواد الغذائية والمواد الخام التى يستوردونها .

ومن وجهة نظر اليابانيين إذا ما حدث وارتفعت الأسعار ، فلقد كانت اليابان تجد صعوبة فى الحصول على ما يمكنها من النقد الأجنبى لتسديد هذه الواردات . وثمة فرصة طيبة للغاية تلوح فى السنوات القليلة القادمة – ولفترة ما وليس إلى الأبد – لأن أسعار المواد الغذائية فى العالم سوف تصعد إلى عنان السماء . ومن أين يمكن الحصول على المواد الغذائية اللازمة لإطعام بلاد أوروبا

الشرقية التى يسودها نقص كبير ومتزايد يوماً بعد يوم ؟

ونظراً لأننا نقدم للإمبراطورية السوفيتية المنهارة المواد الغذائية ، فإن فوائض العالم الحر منها سوف تتضاءل فى السنوات الخمس القادمة . ومن هنا فإن اليابانيين على حق تماماً عندما يرون الحاجة ماسة إلى سياسة تقوم على المحافظة على فائض التصدير الحالى . فربما ستظل أسعار الطعام منخفضة . وربما سيظل النفط متاحاً . ولكن ماذا لو كانت الإجابة نفياً ؟ إن فرائص اليابانيين لترتعد .

إننى اعتبر المفاوضات التجارية اليابانية الأمريكية عرضا من عروض مسرح العرائس پانش آند جودى Punch and Judy ، بالرغم مما قد يشوب ذلك من سخف وبعد عن المنطق . فأى شخص يعتقد أن اليابانيين لا يشترون سلعاً أجنبية لا يحتاج إلى أكثر من زيارة أى دكان فى طوكيو ، وسوف لا يرى شيئاً غير أسماء الماركات الأجنبية ، وكل ما حدث أنها صنُعت فى اليابان . فهل يعتقد أى فرد بجدية أن شركة آى بى إم سوف تشحن الحاسبات الإلكترونية إلى اليابان فى الوقت الذى تسيطر فيه شركة آى بى إم اليابانية – والتى تعتبر واحدة من أكثر الفروع تحقيقاً للربح –على 40 فى المائة من السوق اليابانية ؟ أو هل ستصدر شركة الكوكاكولا أية شحنة إلى اليابان ؟

وهكذا لم أر بتاتاً مثل هذه السوق اليابانية الأسطورية الكبيرة التى لم يسبر غورها . وعندما أجلس إلى مكتبى ومعى قلمى الرصاص وأحاول أن أحدد تحديداً دقيقاً مقدار ما سوف يحتمل أن تشتريه اليابان أكثر – علاوة على فائضها التجارى مع أمريكا الذى يبلغ 50 بليون دولار سنوياً – أصل إلى 5 بلايين دولار كحد أقصى .

لقد خدر الفائض التجارى الأمريكيين إلى حد أنهم لم يدركوا كيف

أصبحت اليابان تعتمد على الولايات المتحدة . ويظهر التاريخ الاقتصادى أن النقطة التى يشكل فيها اعتماد دولة على سوق واحدة خطراً من الناحية الاقتصادية والسياسية ، يدور حول 25 فى المائة تقريباً . وتجاوزت اليابان هذه النقطة مع الولايات المتحدة التى تشترى أكثر من 40فى المائة من صادرات اليابان.

فإذا كان لديك ، فى الوقت الحاضر ، فائض تجارى يصل إلى 50 بليون دولار ، فيمكنك أن تسترجع جانباً صغيراً فى هيئة سلع . ولكن ماذا تفعل بباقى المال – هل تلقى به فى المحيط ؟ يجب أن تعمل على استثماره .

ونظراً لأن اليابان تدرك أن هناك مخاطرة سياسية ضخمة إذا قامت بشراء أصول أمريكية عقارية مثل شركات دور السينما ومعالم مانهاتن وما إلى ذلك – فتصبح أذونات الخزانة الأمريكية تقريباً الأصول الوحيدة التى يمكن شراؤها . وهنا تحصل على كميات ضخمة منها . وإذا كان عليهم أن يسحبوا أموالهم وهو ما يخشى الكثيرون من وقوعه ، فسوف يحدث ذعر فى السوق ويحتمل أن يهبط الدولار إلى مائة ين ، وهو الأمر الذى يضار منه اليابانيون فقط .

وقد لا نحس نحن الأمريكيين كلُية بالآثار ، إنما يفقد اليابانيون جانباً من الأموال . وكما يجرى القول المأثور فإن البنك يتملكك ، إذا كنت مديناً له بمبلغ 10,000دولار، فى حين أنك إذا كنت دائنا للبنك بمليون دولار فأنت الذى تمتلكه . وتطبيقاً لهذا المعنى تكون الولايات المتحدة قد امتلكت اليابان أو فى القليل يكون اعتماد اليابانيين على هذه الدولة أكثر مما يرغبون .

وفى العام الماضى استثار أكيو موريتا Akio Morita رئيس مجلس إدارة شركة سونى وشينتارو إيشيهارا Shintaro Ishihara الوزير السابق والسياسى الوطنى – غضب كثير من الأمريكيين بكتابهما « اليابان التى تستطيع أن تقول لا

The Japan That Can Say No ، وارتكز الكتاب فى أساسه على أن التفوق التقنى المفترض لليابان إنما جعل الولايات المتحدة تعتمد على اليابانيين .

وثمة واحد من الأمثلة التى راجت أن اليابان إذا أوقفت شحنة من الدوائر المتكاملة إلى الولايات المتحدة ، فإننا نتوقف عن تصنيع صاروخ كبير . وواقع الأمر أن معظم الدوائر المتكاملة اللازمة لهذا الصاروخ تصنّع فى الولايات المتحدة فى حين يتطلب الحصول على باقى هذه الدوائر المتكاملة حوالى ستة أسابيع فى حالة ما إذا أوقف اليابانيون تصديرها . إننا نعرف كيف نصنّع الدوائر المتكاملة غير أن المسألة قضية سعر وليست مقدرة فنية .

واعترف نفس السياسى شينتارو إيشيهارا بخطر الاعتماد على سوق واحدة خلال الستينيات عندما قال : الواقع أن اليابان كانت فى حاجة إلى مايشبه الركيزة فى ناحية الشمال لكى يحدث توازن زورقها الموجود على الجانب الأيمن. لقد كان هو الرجل الذى بدأ يقرع طبول الاستثمار اليابانى فى الصين الذى أصبح كارثة بأكملها – ليس لأسباب سياسية بل لأسباب اقتصادية .

حاول بعضنا أن يخبره أن البلاد الآخذة بأسباب النمو إنما هى سوق ملائمة للسلع الخاصة بأحد البلاد المتقدمة . وكانت بريطانيا العظمى أول دولة وعت ذلك الدرس مع الهند فى القرن التاسع عشر . لقد رفض ايشيهارا الاستماع إلى ذلك القول ، ولكن حدث أن انتهى الأمر إلى أن يكون صحيحاً . ذلك أن تويوتا ، على سبيل المثال ، قامت بتصدير 6,032 سيارة إلى الصين العام الماضى ، وشحنت الشركة ما يزيد على ضعف هذا العدد كل أسبوع إلى الولايات المتحدة .

وفى الاتجاه إلى أوربا كمنفذ آخر متاح ، رأى اليابانيون عقبات أساسية . فالصناعات التى كانوا فيها الأقوياء ، هى تلك التى تتمتع أوربا فيها بأكبر فائض

من الطاقة الإنتاجية ، وفائض عمالة لايصدق . وباستثناء أوربا الشرقية مازال يوجد حوالى مليون عامل أكثر مما يجب فى صناعة الصلب الأوربية . وفى صناعة السيارات والإلكترونيات الاستهلاكية أيضاً هناك طاقة أكبر من الطلب على المنتجات . ومن ثم ففى الفترة التى تتكامل فيها السوق الأوربية بخطى سريعة ، فإن اليابانيين يعتبرون عامل تهديد خارجى ضخماً .

***

كيف ينبغى على اليابانيين أن يعملوا على التكامل مع الاقتصاد العالمى الذى لم يعد فى إمكانهم بعد اتباع استراتيچيات الأربعين سنة الماضية – نظراً لتغيرات السياسة الوطنية وقوى خارجية ؟ إن الحاجة لحماية المجتمع فى اليابان قد ذهبت أدراج الرياح ، وتقاوم ، فى حقيقة الأمر ، مقاومة قاسية من جانب المستوردين اليابانيين . ولم يعد بعد العمل على دفع مزيد من الصادرات إلى بلاد الغرب ، خياراً قابلاً للتطبيق .

هل من الضرورى محاولة تكوين كتلة شرق آسيوية ؟ وكيف يمكن للمرء أن يُقبل على ذلك مع دول ذات مستويات تنموية اجتماعية واقتصادية متفاوتة على نحو لا يصدق ، مثل اليابان وتايلاند ؟ وهل يمكن الإقدام على هذا العمل فى غيبة مدن الصين الساحلية ؟وهل من المحتمل أن تسمح بلاد جنوب شرق آسيا أن ترى نفسها وقد اعتمدت على اليابان آخذة فى الاعتبار ذكريات الثلاثينيات الفاترة التى مازالت ماثلة للعيان على نحو كبير فى الصين وكوريا وإندونسيا وتايلاند ؟

فإذا حدث أن انقسمت الصين مرة أخرى إلى أقاليم يسيطر عليها لوردات الحرب الذين لا يمكن السيطرة عليهم ، فيمكن أن نرى كتلة شرق آسيوية ، وقد نظمت حول اليابان . وهذا أمر ليس من اليسير تحقيقه فى ظل التوتر بين هاتين

الثقافتين وهذين الشعبين . ولكنى أعتقد أن كارت الصين الخاص بإيشيهارا ينبغى أن يدخل اللعبة فى نهاية المطاف . وطالما ظلت الصين الشيوعية ، مع ذلك ، متحدة ، فيجب على اليابان أن تتطلع تجاه الغرب .

إن اليابان فى حاجة إلى التحول مائة وثمانين درجة لكى تصبح زعيمة التجارة « الأكثر حرية » – ولا يجوز تسميتها تجارة حرة ، فلم يعد يوجد شىء كهذا إلا فى الكتب المدرسية – ولتدرج الولايات المتحدة فى قائمة الدول التى تحاول الوقوف فى سبيل حماية أوربية مفروضة . ويمكن للمجتمع اليابانى أن يتواكب مع ذلك .

ويتطلب هذا أساساً أن تنسى اليابان الأربعين سنة التى كانت تقوم خلالها السياسة الرئيسية على عدم التعرض لأية مخاطرة اجتماعية أو تعريض الصناعات المحمية إلى مخاطر المنافسة . فإذا كان الأمر يختص بواحدة من الشركات الرئيسية ، مثل سونى أو توشيبا Toshiba أو تويوتا ، التى أثبتت كل منها قدرتها على ممارسة المنافسة فى السوق العالمية ، لرغبت هذه الشركة فى ممارسة هذه المخاطرة التى قد تكون الوسيلة الوحيدة التى يمكن بواسطتها الوصول إلى السوق الأمريكية وتحقق الوصول إلى أوربا .

وثمة شىء واحد يمكن للمرء أن يعوّل عليه مع اليابانيين هو : أن وراء سياسة خذ الأمر ببساطة ، ولا تنفذه مرة واحدة بل على خطوات » ، يوجد تفكير دائم محتدم غيظاً ولا يمكن إنكاره . ولا يوجد فى العالم مَنْ يرتقى إلى مستوى اليابانيين الجيد فى صنع القرارات .

[1990]

القسم الأول

اقتصاديات

الجـــزء 11

فلنساعد أمريكا اللاتينية ولنساعد أنفسنا

إن الغالبية العظمى من رجال الأعمال الأمريكيين يجيبون «لسنا فى حاجة إليها » إذا ماسئلوا : مَنْ منا فى حاجة إلى أمريكا اللاتينية ؟ غير أن هذه إجابة خاطئة ، فأمريكا اللاتينية وليست اليابان هى التى لديها مفتاح عجز الولايات المتحدة التجارى .

مهما يكن من خطأ بالصناعة الأمريكية - وهناك ، ولا ريب ، عديد من الأشياء يشوبها الخطأ - إلا أن نقص المنافسة الدولية ليس واحداً منها . ومنذ أن صححت المغالاة فى قيمة الدولار من حوالى خمس سنوات مضت ، فإن صناعة الولايات المتحدة ، تحولت إلى أداء متميز ، خاصة فى التصدير إلى أوربا الغربية واليابان . وثمة جمع غفير من مصدرى المواد الصناعية - فى كوريا الجنوبية ، والبرازيل ، وتايوان ، وسنغافورة - قد أصبح لهم ثقل كبير على مسرح التبادل التجارى العالمى . ومع ذلك فإن الولايات المتحدة استعادت حصتها من صادرات السلع العالمية المُصنَّعة التى كانت لها قبل المغالاة فى تقويم الدولار - وهى تعادل أعلى ما حققته الولايات المتحدة فى تاريخها باستثناء الفترة التالية مباشرة للحرب العالمية الثانية .

ولا يمكن إلقاء اللوم فيما يتعلق بعجز الولايات المتحدة التجارى على

«المغالاة فى الاستيراد» . فتستوعب واردات السلع المصنعة حصة من إجمالى الناتج القومى الأمريكى – 9 فى المائة – أقل مما فى أى بلد متقدم.آخر باستثناء اليابان . واليابانيون ، فى الوقت الراهن ، قد بالغوا فى استنفاد مصادرهم حتى أصبح من المتوقع أن تعادل حصة المستورد من السلع الصناعية من إجمالى الناتج القومى فى اليابان حصة الولايات المتحدة فى أربع أو خمس سنوات .

وما الذى يفسر إذن عجز أمريكا التجارى ؟ والاعتبار الأول فى هذا المجال هو انهيار الاقتصاد العالمى للمواد الغذائية والمواد الخام فى العقد الماضى .

أكبر منتجى العالم

تعتبر الولايات المتحدة أكبر منتجى ومصدرى العالم للمنتجات الزراعية ومنتجات الغابات . ويرد حوالى ثلث العجز التجارى بصورة مباشرة إلى هذا الانهيار فى الأسعار وفى الطلب . ويرجع حوالى ثلث آخر إلى تأثير كساد المواد الخام على من كان يعد عادة واحداً من أفضل الزبائن الأجانب لرجال الصناعة فى الولايات المتحدة وهو – أمريكا اللاتينية . وواقع الأمر أنه فى معظم دول أمريكا اللاتينية تمثل واردات الولايات المتحدة عادة نصف جميع واردات السلع المصنعة أو مايزيد على ذلك . (وبالمناسبة فالجانب الأعظم من فائض صادرات اليابان لا يجىء نتيجة البراعة الصناعية الفائقة ، ولكن يعود إلى كساد المواد الخام . واليابان – باعتبارها أكبر مستورد فى العالم للمواد الخام – هى المستفيد الرئيسى) .

وسوف لا يستبعد العجز التجارى نتيجة زيادة صادرات السلع المصنّعة إلى أوربا الغربية واليابان . وواقع الأمر أن اليابان لو أزالت **جميع** القيود المفروضة على وارداتها من الولايات المتحدة ، فلن تتجاوز صادراتها 5 بلايين دولار كحد

أقصى - قبالة عجز قدره 50 بليون دولار . وسوف تتعرض الولايات المتحدة ، فى السنوات القادمة لضغط فى سبيل المحافظة على حجم الصادارت الحالية إلى العالم المتقدم ، عندما يصبح من المحتم أن تشتد المنافسة العالمية فى مجال الصناعة التحويلية .

ولا يمكن أيضاً أن نتوقع على نحو حقيقى ، تراجع صادرات المواد الغذائية. ولعدة سنوات قليلة قادمة ، قد يكون هناك طلب متزايد لتلطيف حدة المجاعة فى الكتلة السوفيتية ، فى حين أن تقديم معونة غذائية ضخمة لا يمكن الإبقاء عليه إلا لسنوات قليلة . ومع هذا فإن عجز الولايات المتحدة التجارى لايمكن أن يستمر إلى ما لا نهاية ولا حتى لسنوات عديدة أخرى .

إن مدفوعات الفوائد الخاصة بالدين المستحق لموردينا تتجاوز فعلاً وعلى نحو كبير قدرتنا على إكتساب عملات أجنبية كافية لخدمة هذا الدين . وبينما يمكن للدائنين الأجانب تحويل مستحقاتهم الدولارية إلى أصول أمريكية - فيما يعنى شراء دوائر أعمال أمريكية وممتلكات عقارية - ويعتبره معظم الاقتصاديين إجراء غير ضار وربما مفيداً ، فإن « شراء أمريكا » أمر لا يمكن السكوت عليه طويلاً من الناحية السياسية .

ولا توجد ، فى واقع الأمر ، سوى وسيلتين اثنتين لخفض العجز التجارى. وطبقا للطريقة الخاطئة ولكنها التقليدية فإن أى كساد حاد يؤدى إلى خفض الاستهلاك المحلى بحوالى 10 فى المائة . والبديل : هو إعادة إحياء أمريكا اللاتينية كزبون يشترى السلع الصناعية الأمريكية .

ومن الأيسر بكثير أن نتجه إلى أمريكا اللاتينية عن أن نتجه إلى أوربا الشرقية وهى الإقليم الذى يتركز عليه الاهتمام فى الوقت الحاضر . وأمريكا اللاتينية وطن لحوالى 300 مليون نسمة - وهو ما يعادل تقريبا سكان الاتحاد

السوفيتي . وعلى عكس الاتحاد السوفيتي تماماً توفر أمريكا اللاتينية لنفسها وبسهولة ما يلزم لها من مواد غذائية ، ويبقى لديها فائض كبير من الغذاء والمواد الخام اللازمة للصناعة . وفي بلاد أمريكا اللاتينية الأكبر ، يوجد عدد كبير من المهندسين الأكْفاء المدربين تدريباً جيداً ، والمنظمين ، والمحاسبين ، والاقتصاديين ، والمحامين . وليس عليهم أن يتنازلوا عن أخلاقياتهم لكي يحصلوا على التعليم أو على وظيفة لائقة والاحتفاظ بها .

ولا يتحتم أن «يعاد تعليم » مَنْ سبق تعليمهم من سكان أمريكا اللاتينية لكي يعملوا في اقتصاد حر . وحتى أثناء صدمة كساد المواد الخام ، كانت أمريكا اللاتينية تعمل بكفاءة في اقتصاديات السوق وأسهمت في نماء اقتصادي سريع ، كما يوجد طلب متزايد على السلع من جميع الأصناف .

وأخيراً ، فإن أمريكا اللاتينية على خلاف الكتلة السوفيتية ، لديها مورد كاف من رأس المال . ومن المحتمل أن يكون ما لدى أمريكا اللاتينية منه يعادل ثلاثة أضعاف - أو ما يزيد - ما عليها من دين . وثمة أمر واحد خطأ في هذا : وليس هذا الخطأ في أمريكا اللاتينية ذاتها ، ولكنه حدث على نحو منهجي - وغالباً على صورة مغرضة - بواسطة سياسة الحكومة .

ولكن إذا أمكن جذب الأموال الموجودة في الوقت الراهن في ميامي ونيويورك وزيوخ وجنيف - وحتى أيضاً الموجودة في مراتب الأسِرّة لأكثر العائلات فقراً في أمريكا اللاتينية - لاستثمار إنتاجي داخل الوطن ، فكل من شعوب أمريكا اللاتينية فيما عدا أصغرها وأفقرها ، يكون لديه كل رأس المال اللازم لتحقيق نمو اقتصادي سريع . أما أصحاب رؤوس الأموال في أمريكا اللاتينية فراغبون ، وفي الواقع شديدو الحماس ، في استثمار أموالهم داخل الوطن إذا ما توقفت حكوماتهم عن نزع ملكية المدخرات والاستثمار عن طريق

التضخم والضرائب ذات الصفة العقابية ، وأن تتوقف عن إعاقة الاستثمار الإنتاجي من خلال منح الاحتكارات إلى المشروعات العسكرية والحكومية . وكنتيجة لهذه السياسات ، يطلب حتى ماسحو الأحذية في بيونس إيرس وساو باولو مقابل ما يؤدونه بالدولارات .

إن ما نحتاج إلى إتيانه واضح بدرجة كافية : وهو إيقاف التضخم عن طريق إقفال حنفية إنفاق الحكومة ، وتفكيك الاحتكارات غير المنتجة والمكتظة بالعاملين وتمتلكها الحكومة أو الهيئات العسكرية (خاصة في البرازيل والأرجنتين) أو يمتلكها الأصدقاء الحميمون لرجال الحكومة وأقارب الوزراء (خاصة في المكسيك) ، وتخفيض معدلات الضرائب المرتفعة اسمياً والتي من شأنها تثبيط همة المشروعات الشريفة ، ولكن هذا التخفيض من شأنه أن ينتهي إلى زيادة الحصيلة الضريبية زيادة حقيقية .

إن الدليل على أن هذه الترتيبات يمكن أن تعمل ، ودون وقوع كارثة سياسية ، قد أثبتته دولتان صغيرتان هما : شيلي تحت نظام أوجوستو بينوشيه Augusto Pinochet الدكتاتوري ، وديمقراطية بوليفيا (على نحو معقول) . وهناك ، في الوقت الراهن ، طلب زائد على طول الاقليم للعودة إلى المنطق السليم .

لقد خطت المكسيك خطوات واسعة نوعاً ما في الاتجاه الصحيح ، خاصة في إلغاء حماية احتكار الصناعات الحكومية ، وكانت النتائج الفورية الأكثر إثارة (شاملة ما يزيد عن الضعف من مشتريات المكسيك من الولايات المتحدة) . وكانت الأولوية الأولى التي استهلت بها حكومة البرازيل الجديدة في الأسبوع الماضي هي بيع ما يزيد على مائة مشروع حكومي غير منتجة وخاسرة ومزدحمة بالموظفين . إن عقبة الدين الخارجي التي تعرضت لها دول أمريكا

اللاتينية ، عندما انهار اقتصاد المواد الخام قد أزيلت إلى حد كبير ، فقد خفضت قيمة هذا الدين فيما يشبه قصة خيالية.

وبمعنى آخر فإن تحول أمريكا اللاتينية لم يعد بعدُ مشكلة اقتصادية ، ولكنه ، إلى حد كبير ، إرادة سياسية . ويتطلب هذا التحول ، فوق كل شيء ، ألا ينهيار العمود الفقرى - كما حدث مع حكومات الأرجنتين والبرازيل فى عامى 1988 و 1989 - عند أول احتجاج من جانب أية جماعة قوية مثل اتحادات العمال أو الجيش . إن الأشياء التى يتطلب الوضع اتخاذها سوف تكون فى أول الأمر مؤلمة وغير محببة جماهيرياً . ولكنها سوف تبدأ ، فى غضون عام ، أن تؤتى ثمارها وتحصل على دعم شعبى واسع .

ولكن على الولايات المتحدة أيضاً أن تؤدى دوراً حاسماً : إيقاف السياسات المدمرة مع حسن النية التى اتبعتها على مدى أربعين عاماً . قد تكون أمريكا اللاتينية فى حاجة إلى قروض صغيرة نوعاً ما وقصيرة الأجل للمساعدة فى التخفيف من آلام فترة الانتقال . أما عن سياسات «المعونة» المحببة التى تنتمى إلى العقود الأربعة الماضية - معونة حكومة لأخرى ، معونة عسكرية ، وقروض من البنك الدولى - فيجب ألا تستمر ، فإلى حد كبير يقع عليها اللوم فى أزمة القارة الحالية .

الانحياز ضد المنظم

لقد أدت هذه السياسات إلى تشجيع الإنفاق الحكومى ، ودفعت مقابل بيروقراطيات الحكومة والمؤسسات العسكرية المترهلة ، التى كان حجمها يبلغ فى كثير من الدول أربعة أو خمسة أضعاف مثيلاتها نسبياً فى الولايات المتحدة - وبدون أى تهديد أجنبى . لقد حوّلت هذه السياسات رؤوس الأموال من استثمار

منتج إلى «مشروعات شهرة» - مصانع صلب على سبيل المثال - ليس لها أسواق محلية ولا تختلف كثيراً ، بطريقتها الخاصة ، عن ما احتواه تخطيط ستالين من مشروعات مسخ بشعة . وهذه السياسات ، فوق كل شيء ، كانت تتصف بانحياز قوى ضد دوائر الأعمال وضد المنظم . واستمرار هذه السياسات إنما يعنى دفع مدمن الخمر إلى مزيد منه .

إن ما تحتاج إليه بلاد أمريكا اللاتينية يتطلب من الولايات المتحدة أن تمارس معها التجارة وليس المعونة . وهذه البلاد تحتاج إلى دعم سياسى لمؤازرة سياسات من شأنها أن تكافىء المشروع وتحبط الاحتكارات والنزعة إلى الحماية الجمركية ، وهى سياسات تؤكد أهمية المدخرات أكثر من الدعوة إلى الإنفاق والدعوة إلى النماء الاقتصادى وليس إلى ازدهار البيروقراطية .

وهذه السياسات أيضاً تكون الحاجة إليها ماسة لأن الولايات المتحدة فى حاجة ماسة إلى بلاد أمريكا اللاتينية .

[1990]

القسم الأول

اقتصاديات

الجزء 12

المكسيك مَوْرِد احتياطى: الماكيلادورا

المكسيك مَوْرِد احتياطى : الماكيلادورا [1]

إن قلة من رجال الأعمال فى الولايات المتحدة قد يشيرون إلى المكسيك كشريك رئيسى لأمريكا فى التجارة ، مع أنها كانت ، فى السنة الأخيرة ، تحتل المرتبة الثالثة بعد كندا واليابان . وفى كل يوم ينقضى يصبح اقتصاد المكسيك أكثر تكاملاً بصورة مُحكمة مع نظيره فى الولايات المتحدة . لقد قررت الحكومة المكسيكية ، يؤازرها دعم شعبى ، دفع هذه العملية إلى الأمام دون رجعة . اقترحت المكسيك توقيع اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة وذلك لخلق مجموعة أمريكا الشمالية الاقتصادية من كندا والولايات المتحدة والمكسيك ، وهى أكثر شعبية من المجموعة الاقتصادية الأوربية EEC والتى لا يقل كثيراً الإنتاج وإجمالى الناتج القومى الخاص بها عن هذه المجموعة .

وهذه سياسة تثير الدهشة كأى شىء حدث فى الاتحاد السوفيتى وفى أوربا الشرقية ولكن بصورة عكسية . كان للمكسيك على طول مائة وثلاثين

(1) يفهم من النص أن معنى هذه الكلمة «المتنزهات الصناعية» ويقصد بها المدن الصناعية المقامة على الحدود بين الولايات المتحدة وبين المكسيك فيما يشبه المناطق الحرة الصناعية (المترجم) .

عاماً هدف سياسى مسيطر - هو إبعاد المكسيك بأطول مسافة ممكنة عن الأجانب البيض ، القلقين الزاحفين الموجودين فى الشمال ، « حتى ولو كان نهر ريوجرانده واسعاً وعميقاً كالمحيط الأطلنطى » على حد القول المكسيكى المأثور القديم . لقد حاول الرئيس بنيتو خواريز Benito Juarez ، الرئيس الذى كان أول من خلق المكسيك الموحدة فى وقت حرب الولايات المتحدة الأهلية ، أن يبعد الأجانب البيض ببناء أمة مستكفية ذاتياً من الفلاحين الهنود الذين يقومون بفلاحة الأرض . وكان خلفه پورفيريو دياز Porfirio Diaz يأمل فى تحقيق الهدف نفسه بجلب رجال المصارف الأوربيين ورجال الصناعة كقوة موازية .

سياسات أخفقت

وفى أعقاب خلع دياز ، وبعد عشرين عاماً من الحروب الأهلية الدامية استولى الحزب الثورى التأسيسى على السلطة فى أوائل الثلاثينيات - ومازال يمارس الحكم حتى الآن . وشرع ، فى الحال ، يعمل على خلق المكسيك المعزولة اقتصادياً والمكونة من صناعات تعتمد على نفسها (تسيطر عليها الحكومة إن لم تكن تمتلكها) قُصد بها الإنتاج فقط لسوق محلية محمية تماماً .

وانتهت كلٌ من هذه السياسات بالفشل ، وجعلت المكسيك بلداً أفقر مما كان وحتى أكثر اعتماداً على الولايات المتحدة - فى مجالات المواد الغذائية ، والمال والجهاز المصرفى ، والميكنة ، والتقنية . وهكذا كان على الحزب الثورى أن يقبل ذلك عملاً بالمثل القائل : « إذا لم تكن قادراً على لعقهم فلتنضم إليهم » .

غير أن هذا التحول الكامل لم يكن متاحاً إلاّ لنجاح المكسيك الاقتصادى الوحيد : الماكيلادورات أو المتنزهات الصناعية التى وإن لم تبدأ إلاّ منذ خمس وعشرين سنة فقط ، إلا أن الحدود المتاخمة للولايات المتحدة تزدحم بها ، بدءاً من تيچوانا Tiguana الواقعة على المحيط الهادى إلى رينوزا Reynosa وماتاموروس

حيث يصب نهر ريوجرانده مياهه فى خليج المكسيك .

وحتى هذه السنة ظلت المكسيك تحظر ملكية الأجانب للصناعات المكسيكية أو قيدتها بصورة قاسية . غير أن الأجانب يستطيعون امتلاك ماكيلا Maquila بأكمله وهو المصنع فيما يسمى المنتزه الصناعى . ويدفع مستوردو السلع الصناعية إلى المكسيك رسوماً جمركية باهظة ويجابهون مضايقات بيروقرطية لا تنقطع . فى حين أن ما يورّد إلى المنتزه الصناعى من مواد وقطع تفكك عند الحدود وتدخل المكسيك معفاة من الرسوم ، فيما يعنى أن منتجات الماكيلا عندما تصدر إلى الولايات المتحدة تخضع للرسوم الأمريكية فقط على القيمة المضافة فى المكسيك .

والواقع أن كل فرص العمل الجديدة فى المكسيك التى ظهرت فى العقد الماضى إنما هى فى الماكيلادورات . وتستوعب هذه الفرص فى الوقت الراهن حوالى 500,000 . كما تستوعب الماكيلادورات أربعة أخماس صادرات الدولة من السلع المصنّعة وخُمسى جملة الصادرات إلى أكبر زبون لها وهو الولايات المتحدة. وتزّود هذه الصادرات المكسيك بجانب ضخم من مواردها من العملات الأجنبية .

كان معظم ما أنتجته الماكيلات ، فى أول الأمر ، قطع غيار بسيطة وقامت فى النهاية بصورة متزايدة بتصنيع منتجات كاملة . وسوف تقوم ، على سبيل المثال سيداد خواريز Ciudad Juarez – وتقع عبر النهر عند إلپازو بولاية تكساس – بتجميع تسعة ملايين جهاز تليفزيون هذا العام . ويشكل عمال الماكيلادورات ، فى الوقت الحاضر ، أكثر العمال مهارة فى المكسيك ، كما أن عدداً كبيراً من الفنيين المكسيكيين والمهندسين والمحاسبين ومديرى الإدارة الوسطى تم تدريبهم أيضاً فى هذه المتنزهات الصناعية التى تعتبر السبب الرئيسى–

وربما السبب الوحيد - الذى جعل المكسيك وحدها من بين دول أمريكا اللاتينية ، التى شهدت انتعاشاً ضخماً بعد انهيار عملتها وتجارتها واقتصادها منذ تسع سنوات خلت .

وأفادت هذه المتنزهات الصناعية أيضاً الولايات المتحدة بصورة كبيرة. فلولاها لأفلس عديد من منشآت الولايات المتحدة الصغيرة والمتوسطة الحجم نتيجة منافسة الأجانب أصحاب الأجور المنخفضة . إن هذه الشركات ، وقد تمكنت عن طريق مجرد إتمام أعمالها التى لا تتطلب مهارة عبر الحدود ، من الحفاظ فى الولايات المتحدة على وظائف عمالها المهرة الأذكياء ، ولولا الماكيلادورات ، فإن الـ 500,000 مكسيكى يتقاضون أجورهم منها - وما يتروح بين 2,5 مليون و3 ملايين نسمة يعتمدون مباشرة على هذه الأجور - قد يصبحون جميعاً مهاجرين غير شرعيين على حدود الشمال .

وبرغم ذلك فإن هذه المتنزهات الصناعية عوملت وكأنها بُطيطة المكسيك القبيحة وليست بجعتها ، وكون هذا غير محبب فى مكسيكو سيتى فهو أمر ممكن تفهمه ، فهو يناقض بصورة فاضحة كل ما يعتبره مقدساً المثقف المكسيكى : لاعتقاده فى النزعة إلى سيطرة الحكومة على الاقتصاد وريبته المتأصلة فى نفسه تجاه الأمريكى . ولكن ما يدعو للدهشة هو أن الماكيلادورات دخلت خلسة تقريباً إلى الولايات المتحدة . وليس من أحد فى الولايات المتحدة والمكسيك يبدو وقد تساءل عما يوضح نجاح هذه المتنزهات الصناعية المثير للدهشة .

لم تكن المتنزهات الصناعية جديدة بأية حال ، عندما عدّل المكسيكيون لأول مرة قوانينهم لكى تسمح بوجودها الذى يرجع إلى مائتى عام ، وكذلك القوانين التى تعمل بمقتضاها أينما وجدت بما فيها المكسيك . والواقع أن هذه

المتنزهات الصناعية يمكن أن توجد فى أى مكان على وجه الأرض ، وليس من واحدة منها باستثناء تلك الموجودة فى المكسيك تحقق نجاحاً يقرب مما حققته أو كانت بنفس الدرجة من الأهمية لاقتصاد بلدها .

ويرد ذلك إلى أن الماكيلادورا تمثل ، فيما يبدو ، ابتكاراً فى مجال الإدارة صغيراً ولكنه حاسم فيما يعنى أنها تؤدى ماتؤديه المتنزهات الصناعية : تقيم المصنع طبقاً لمواصفات الزبون ، وتقيم تسهيلات مادية ، وتقوم بصيانتها مثل الطرق والمجارى وخطوط مصادر الطاقة ، غير أن الماكيلادورا تعتبر شريكاً فى الإدارة أيضاً ، فهى تختار جميع أنواع العمال المكسيكيين وتقوم بتدريبهم وتدفع لهم أجورهم ، والذين يشملون المراقبين والمهندسين والمحاسبين وغالباً الإدارة الوسطى . وتقوم بالإشراف على علاقات الماكيلا بالمجتمع المحلى وبالحكومات المحلية وبمأمورى الضرائب وما إلى ذلك . وينقسم منصب الإدارة فى الماكيلادورا إلى اثنين ، يتولى الأجنبى تصريف شئون المنشأة الفنية : التصميم والتشغيل والتقنية والجودة والتسويق . أما الماكيلادورا فتقوم بتصريف الواجبات الاجتماعية .

وقد لا تكون الشركة ذات الجنسيات المتعددة الكبيرة فى حاجة إلى الماكيلادورا فى حين أن البعض منها الكبير جداً يلجأ إليها فى التوريد إلى سوق الولايات المتحدة - مثل جنرال إلكتريك وسونى وماتسوشيتا Matsushita، وهيتاشى على سبيل المثال . غير أنه فيما يتعلق بالمنشأة الصغيرة أو المتوسطة الحجم الموجودة فى الخارج ، فقد تكون الماكيلادورا هى الوسيلة الوحيدة التى يمكن بواسطتها أن تزاول عملاً تجارياً مع ثقافة مختلفة .

وتبشر الماكيلادورا بأن تقدم للمكسيك منافع الاستثمار الأجنبى والتقنية الأجنبية والوصول إلى الأسواق الأجنبية والأسعار التنافسية فى السوق الداخلية

بجانب أنها تحمى الثقافة المكسيكية من القيم والسنن الأجنبية . (والواقع أن السياسة التقليدية الخاصة بإبعاد الأجانب البيض تقوم على الخوف من أن تكتسحها ثقافة الولايات المتحدة أكثر من قيامها على الخوف من سيطرتها الاقتصادية) . وفى عالم يستند فيه النمو الاقتصادى بصورة متزايدة على القدرة فى نقل التقنية الحديثة والإدارة الحديثة إلى بلاد ذات تقاليد وثقافات مختلفة ، فإن الماكيلادورا كابتكار فى مجال الإدارة تعتبر عاملاً حاسماً .

وسوف لا تستمر الأمور ، بطبيعة الحال على ما تشتهى السفن . والواقع فإن نجاحها التام قد انتهى بأن جعل الماكيلادورا التقليدية شيئاً عفا عليه الزمن . وازدحمت المدن الحدودية بصورة سيئة وتجاوزت مواردها من الهواء والماء النظيف والمدارس والمستشفيات والطرق ووسائل الصرف الصحى . وليست الماكيلادورا قادرة بعدُ على أن تتوسع كثيراً على الحدود . غير أن الحكومة المكسيكية قد قامت فعلاً بتعديل القوانين على نحو يمكن ، فى الوقت الراهن ، من إقامة الماكيلادورا داخل الدولة . ويقع أكبر مصنع يعمل طبقاً لقواعد الماكيلادورا ، فى الوقت الحالى ، على بعد 175ميلاً تقريباً جنوب الحدود فى هيرموسيللو : وهو مصنع جديد تماماً لشركة فورد موتور ، يقوم بتصنيع موديل ايسكورت Escort Model .

ورخص للماكيلا بالإنتاج لسوق الولايات المتحدة دون غيرها . غير أن المكسيك كبيرة للغاية بحيث تعتمد كلية على نمو يقوم على الصادرات . فهى فى حاجة لتطوير سوقها المحلى. فالقانون قد تغير الآن ليتيح للماكيلا بأن تبيع فى أى مكان بما فى ذلك السوق المحلية . وقد جاء هذا التعديل برغم المعارضة القوية من جانب الشركات التى تسيطر عليها الحكومة التى اعتادت على أن تستمتع باحتكار محلى .

والواقع أن المكسيك لا يمكن أن تحقق نمواً إذا ما اعتمدت **كلية** على الاستثمار الخارجى الذى تمثله الماكيلادورات . وعلى المكسيك أن تكون قادرة على أن تسترجع البلايين من الدولارات التى هربت من البلاد خلال عقود سوء الحكم.

والإدارة المكسيكية الحالية قد خطت أكثر من أية حكومة أخرى فى أمريكا اللاتينية تجاه استعادة ثقة المستثمر - وذلك من خلال الخصخصة ، وجعل الأسواق حرة ، وإزالة وسائل الرقابة الشديدة المفروضة على النقد الأجنبى . وقد يفضى انفتاح الدولة من خلال إبرام اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة ، إلى جعل المكسيك أسرع الاقتصادات نمواً فى نصف الكرة الغربى ، بل وأسرعها نمواً فى أى مكان . ولكن ذلك سوف يتطلب مجهوداً للإقناع قبل أن يعيد الحجم الغفير من المكسيكيين أموالهم مرة أخرى من سويسرا وميامى .

انقسام لم يُبت فيه بعدُ

ليست أشد القضايا خطورة فى المكسيك ، مع ذلك ، مشاكل اقتصادية بل إنها سياسية واجتماعية . فبينما يوجد قدر كبير من الدعم لسياسة الحكومة ، فى الوقت الراهن ، فقد تكون هناك مقاومة آخذة فى التزايد - من جانب الدواوينية التى عززت موقعها ، ومن اتحادات العمال الدكتاتورية والفاسدة ، ومن رجال الصناعة التقليديين ومن جانب التقليد السائد بين المثقفين المكسيكيين ضد النزعة الأمريكية . ولم يزل هناك الانقسام الذى لم يبت فيه بعد بين المكسيكيين الشماليين الذين ، برغم أنهم فقراء ، مازالوا أكثر فأكثر جزءاً من «أمريكا الشمالية» ، وبين الثلث الذين يعيشون فى الجنوب ويكونون « أمريكا الوسطى» ومن أناس كثيرين يشكلون الثلث تماماً ولا يعرفون حتى اللغة الاسبانية بعدُ ومازالوا يتكلمون لغتهم الأصلية الهندية .

وتوجد أيضاً مشكلة المكسيك السياسية الكبرى المتعلقة بالتحول . فبعد ستين عاماً يحتكر خلالها الحزب الثورى السلطة فإنه آخذ في الانهيار بسرعة . وفى هذه الفترة جمع الحزب بين النزعة الإخفائية وما يقرب من الدكتاتورية مع حرية فردية وثقافية غير محدودة تقريباً . فلم يعد يقدم هذا الحزب الدعم لما انبثق عنه : الطبقات المتعلمة الوسطى والمهنية . ولكن التحول إلى تكامل سياسى جديد لم يبدأ بعد . وقد تكون السياسة الحالية الخاصة بتحرير الاقتصاد المكسيكى وبالتكامل مع أمريكا الشمالية أول فريسة لانهيار سياسى خطير .

ولكن لو أن البلد قد حقق هذا التكامل ، فإن جانباً كبيراً منه سيكون الفضل فيه إلى تلك البطة الصغيرة القبيحة التى لايحبها أحد :

ابتكار الماكيلادورا الجديد الخاص بالإدارة .

[1990]

القسم الثانى

النـــاس

الجـــزء 13

تحدى الإنتاجية الحديثة

I

سوف تكون إنتاجية الجماعات المسيطرة حديثاً فى قوة العمل من العاملين المثقفين وعمال الخدمات أكبر التحديات التى تجابه المديرين فى البلاد المتقدمة وأشد قسوة فى العقود القادمة . وثمة عمل خطير فيما يختص بهذا الواجب المثبط للهمة قد بدأ الآن فقط .

لقد زادت الإنتاجية فى صنع الأشياء وتحريكها - فى الصناعة التحويلية والفلاحة والتعدين والتشييد والنقل - بمعدل سنوى يتراوح بين 3و 4 فى المائة محسوبة على أساس الفائدة المركبة خلال الـ 125سنة الأخيرة - فيما يعنى توسعاً بلغ 45 ضعفاً على مستوى الإنتاجية الإجمالى فى البلاد المتقدمة . وتقوم على انفجار الإنتاجية فى هذه البلاد كل الزيادات سواء فى مستوى المعيشة أو نوعية الحياة نفسها . وتقدم الإنتاجية أكبر زيادة فى الدخل المتاح والقوة الشرائية . غير أن ما يتراوح بين ثلث ونصف ثمارها قد استنفد فى هيئة الاستمتاع بالفراغ - وهو ما يعرف لدى الطبقات الارستقراطية فقط أو للأثرياء

العاطلين قبل 1914 ، عندما كان كل الناس دون هؤلاء يعملون على الأقل 3000 ساعة فى السنة (وفى الوقت الراهن يعمل اليابانى ما لايزيد على ألفى ساعة فى العام ، والأمريكيون حوالى 1800 ، والألمان الغربيون 1650) . وقد قام انفجار الإنتاجية أيضاً بتغطية عشرة أضعاف تكلفة التوسع فى التعليم وحتى تكلفة التوسع الأكبر فى الرعاية الصحية . لقد أصبحت الإنتاجية «ثروة الأمم» .

كانت الإنتاجية الصاعدة شيئاً غير مسبوق تماماً بحيث لم يكن لها مرادف يدل عليها فى أية لغة . وعند كارل ماركس – كجميع اقتصاديى القرن التاسع عشر – كان من البديهى أن إنتاج العامل لايزيد إلاّ من خلال العمل مدة أطول أو بصورة أكثر مشقة . وتقوم كل نظرية ماركس على هذه العقيدة . ولكن على الرغم من أن فريدريك وينسلو تايلور Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) رفض هذا المبدأ من خلال البدء فى الاهتمام بالإنتاجية فى أوائل ثمانينيات القرن 19 ، فإنه لم يحدث أن عرف هذا المرادف على الإطلاق ، فقد ظهرت أولى نتائج عمل تايلور الأساسية فى عام 1883 ، وهو نفس التاريخ الذى توفى فيه ماركس . ولم يحدث أن دخل هذا المرادف مجال الاستخدام العام حتى الحرب العالمية الثانية – ثم فى ذلك الوقت فى الولايات المتحدة . وطبعة سنة 1950 من القاموس الإنجليزى الموثوق به أكثر من غيره وهو : The Concise Oxford ، لم تندرج فيها بعدُ **كلمة الإنتاجية** بمعناها الحالى وحتى الآن . ومن الأمور العادية الآن أن الإنتاج هو الميزة التنافسية الحقيقية .

كان انفجار الإنتاجية دون منازع أهم حدث اجتماعى فى المائة سنة الماضية ، ولم يكن مسبوقاً فى التاريخ . فيوجد دائماً أناس أغنياء وبشر فقراء . وحتى سنة 1850 لم يكن فقراء الصين أسوأ حالاً من أولئك الذين كانوا يعيشون فى أحياء لندن وجلاسجو الفقيرة . ولم يتجاوز متوسط الدخل فى أغنى بلاد العالم فى

سنة 1910 ثلاثة أضعاف متوسط أكثر الدول فقراً فى ذلك الوقت . ويبلغ الآن ما يتراوح بين عشرين وأربعين ضعفاً على الأكثر ، حتى دون احتساب مقابل وقت الفراغ أو التعليم أو الرعاية الطبية . وقبل ظهور انفجار الإنتاجية كان على أية دولة أن تنتظر خمسين عاماً قبل أن يطلق عليها «دولة متقدمة» . وكوريا الجنوبية ، التى كانت حتى 1955واحدة من دول العالم «المتخلفة» حقاً ، حققت هذا التقدم فى عشرين عاماً . ولولا هذا الوضع المنعكس الراديكالى لما كان المبدأ الأساسى منذ القدم ، يرجع كلية إلى ثورة الإنتاجية التى ظهرت فى الولايات المتحدة حول عام 1870 أو عام 1880 .

لم تزل الإنتاجية فى صنع الأشياء وتحريكها مستمرة بنفس المعدل السنوى . إنها صاعدة إلى أعلى بصورة تامة – على عكس ما يعتقد البشر – على نحو ما هو فى الولايات المتحدة أو فى اليابان أو فى ألمانيا الغربية . وفى حقيقة الأمر فإن ارتفاع الإنتاجية الحالية فى الفلاحة فى الولايات المتحدة – وهى 4,5 إلى 5 فى المائة – بعيدة عن أن تكون أكبر زيادة سُجلت فى أى مكان فى أى وقت . ولقد كانت زيادة إنتاجية الولايات المتحدة فى الصناعة التحويلية خلال الثمانينيات – وهى 3,9فى المائة سنوياً – بالأرقام المجردة ، فى حقيقة الأمر ، أكبر من معدل الزيادات السنوية النظيرة للصناعة التحويلية فى اليابان وألمانيا وذلك لأن الأساس الذى تم الحساب عليه فى الولايات المتحدة مازال أعلى بقليل .

ولكن الثورة الإنتاجية فى البلاد المتقدمة قد انقضت ، ولا يوجد عدد مجرد من البشر كاف يستخدم فى صناعة وتحريك الأشياء لكى تكون إنتاجيته هى الفيصل . ولا يشكل هؤلاء البشر أكثر من خُمس قوة العمل فى البلاد المتقدمة – وقد كانوا منذ ثلاثين سنة مضت لايزالون قريبين من الأغلبية . ولكن إنتاجية البشر الذين يشكلون الفرق – وهم فى الوقت الراهن العاملون المثقفون وعمال

الخدمات – قد توقفت عن الصعود ، وفى بعض المجالات قد انخفضت فعلاً . وتبلغ فى الوقت الراهن مبيعات رجال البيع فى المتاجر متعددة الأقسام فى جميع البلاد المتقدمة مالا يزيد عن ثلثى ما كانوا يبيعونه فى 1929 – بعد تعديلها حسب معدل التضخم . واعتقد أن قليلاً من الناس قد ينادون بأن مدرس سنة 1991 إنما هو أكثر إنتاجاً عن مدرس عام 1901 .

ويتراوح العاملون المثقفون وعمال الخدمات بين عالم الأبحاث وجراح القلب إلى الرسام ومدير المتجر إلى الشباب من سن السادسة عشرة الذين يقومون بوظيفة النادل فى المطاعم التى تقدم الوجبات السريعة إلى روادها وهم ملازمون سياراتهم لعدد من الساعات بعد ظهر أيام السبت . وهذه الفئة تتضمن عدداً كبيراً من الناس الذين يعملون عمالاً ميكانيكيين يغسلون الأطباق فى المطاعم ، ويقومون بتلميع الأرضيات فى مستشفى ، ويضربون أزرار الكومبيوتر فى إدارة الاستحقاقات فى شركة تأمين . ومع ذلك فإن العمال المثقفين وعمال الخدمات برغم تنوعهم تماماً ، يقفون على قدم المساواة بصورة واضحة فيما يعنى **أنهم لا يؤدون دوراً** فى رفع الإنتاجية . ولكن توجد أيضاً تماثلات هامة بينهم فيما يصنع العمل لهؤلاء العمال بغض النظر عن مقدار ما يختلفون فيه من نواحٍ أخرى فى المعرفة ومسئولية المهارة والمركز الاجتماعى والأجر.

II

وأول ما تعلمناه – وجاء صدمة عنيفة – أن رأس المال لا يمكن أن يكون بديلاً عن العمل (فيما يعنى البشر) فى العمل المعرفى والعمل الخدمى ، ولا حتى التقنية الجديدة فى حد ذاتها يمكن أن تولّد إنتاجية أعلى فى هذا النوع من العمل. ففى صنع الأشياء وتحريكها يعتبر رأس المال والتقنية **عوامل إنتاج** على

حد ما يقول به المصطلح الاقتصادى وفى مجال العمل المعرفى والعمل الخدمى فهما **أدوات الإنتاج** . وما إذا كانا يعملان على مساعدة الإنتاجية أو يلحقان بها ضرراً ، فأمر يتوقف على ما يأتيه الناس بهما ، وعلى الهدف الذى يوجهان إليه ، على سبيل المثال ، أو يتوقف على مهارة من يستخدمهما . ومنذ ثلاثين سنة مضت كنا متأكدين من أن الحاسب الإلكترونى سوف يفضى إلى تحقيق خفض ضخم فى قوى العمل الكتابية والمكتبية . إن الاستثمار فى معدات تقنية معالجة البيانات ينافس ، فى الوقت الراهن ، الاستثمار فى معدات معالجة المواد – أى فى الأجهزة التقليدية – مع الجانب الكبير منها فى أعمال الخدمات . ومع ذلك فإن قوة المكتب والقوة المكتبية قد نمت بمعدل أسرع منذ إدخال معلومات التقنية بوقت طويل . ولم تكن هناك ، فى الواقع ، أية زيادة فى إنتاجية أعمال الخدمة .

وأكثر الأمثلة توضيحاً هى المستشفيات ، فعندما بدأت العمل معها فى أواخر الأربعينيات كانت هذه المستشفيات كثيفة العمل تماماً مع قليل من رأس المال المستثمر باستثناء الطوب والمونة والأسِرّة . وثمة عدد كبير من المستشفيات المحترمة تماماً فى ذلك الوقت لم تكن قد استثمرت بعد من التقنيات المتاحة والقديمة نوعاً ما . فلم يكن لدى هذه المستشفيات فى ذلك الوقت قسمُ للأشعة السينية أو معمل تحليل للعيادة أو العلاج الطبيعى . أما مستشفيات الوقت الحاضر ففيها تسهيلات كثيفة رأس المال على أعلى درجة ، مع مبالغ ضخمة استثمرت فى الأشعة فوق الصوتية ، ومسح الجسم بالأشعة ، والتصوير الذرى المغناطيسى ، وآلات تحليل الدم والأنسجة ، والحجرات النظيفة وعدد أكبر من التقنيات الجديدة . وكل من هذه التجهيزات يستلزم الحاجة إلى بشر آخرين من أصحاب الأجور العالية دون إمكانية الاستغناء عن شخص واحد من هيئة العاملين الحالية . ونتيجة لذلك ، فى واقع الأمر ، أصبح تصاعد تكلفة الرعاية

الصحية على مستوى العالم بدرجة كبيرة ظاهرة اقتصادية شاذة . ونظراً لأن المستشفيات كثيفة العمل وكثيفة رأس المال فى آن واحد بصورة مرتفعة ، فقد أصبحت طبقاً لتعريف رجل الاقتصاد مجرد مشروع لا تكتب له الحياة اقتصادياً ، ولكن المستشفى ، على الأقل ، رفع قدرته الأدائية على نحو ملحوظ . ويوجد فى مجالات أخرى للعمل المعرفى أو العمل الخدمى تكاليف أكثر ارتفاعاً ، وتحتاج إلى استثمار أكبر وبشر أكثر عدداً .

وزيادات الإنتاجية الضخمة فى المستشفى هى وحدها التى تستطيع أن تكبح جماح انفجار تكلفة الرعاية الصحية ، وهذه الزيادات لا يمكن أن تجىء إلاّ من « العمل بدرجة أسرع وأنشط » .

فلا رجل الاقتصاد ولارجل التقنية يعطى درجة النجومية تقديراً « للعمل الأسرع والأنشط » كأساس لانفجار الإنتاجية . فأما الأول فيصور استثمار رأس المال وأما الآخر فيشكل ميزة التقنية . غير أن العمل بدرجة أسرع وأنشط سواء أطلق عليه **الإدارة العلمية أو الهندسة الصناعية أو العلاقات الإنسانية أو الكفاءة الهندسية أو دراسة المهمة** (وهو المرادف المتواضع الذى فضله فريدريك تايلور نفسه) – هو القوة الرئيسة الكامنة وراء انفجار الإنتاجية . لقد كان استثمار رأس المال والتقنية مجرد غزارة إنتاج فيما كانت تعرف بالبلاد المتقدمة فى ذلك الوقت خلال المائة عام الأولى من الثورة الصناعية – فيما يعنى القرن السابق لظهور تايلور – على نحو ما كانا عليه فى القرن المنقضى . ولكن عند مجرد بدء العمل الأسرع والأنشط فى أن يكون له أثر ، بدأت الإنتاجية نفس الشىء فى الانطلاق المذهل فى صنع الأشياء وتحريكها . ومع هذا فلم يكن العمل الأسرع والأنشط فى مجال صنع الأشياء وتحريكها سوى واحد من مفاتيح الإنتاجية المتزايدة . ومجال العمل المعرفى والعمل الخدمى **هو المفتاح** .

ومع ذلك فالعمل الأسرع والأنشط إنما يعنى أشياء أكثر اختلافاً فى مجال العمل المعرفى والعمل الخدمى عما يعنيه فى صنع الأشياء وتحريكها .

III

عندما بدأ فريدريك تايلور فيما عُرف بعد ذلك بالإدارة العلمية من خلال دراسة تجريف الرمل لم يحدث بتاتاً أن تساءل : « **ما هى المهمة ؟ وما سبب تأديتها** ؟ وكان كل ما سأل عنه « **كيف** تؤدى هذه المهمة ؟ وبعد خمسين سنة تقريباً شرع إلتون مايو Elton Mayo(1880 - 1949) من جامعة هارفارد فى هدم نظرية الإدارة العلمية ليستبدل بها ما حدث أن عُرف فيما بعد بالعلاقات الإنسانية . لكن ، على غرار تايلور ، لم يحدث أن سأل « **عما هى المهمة ؟ وما سبب تأديتها** ؟ » وتساءل فقط فى تجاربه الشهيرة التى أجراها فى Hawthorne Works of Western Electric « كيف يمكن أن تؤدى على أحسن وجه تركيب أسلاك معدات التليفون ؟ » لقد أخذ العمل ، بصورة دائمة ، فى تصنيع الأشياء وتحريكها ، على أنه أمر مفروغ منه .

غير أن السؤال الأول فى مجال الارتفاع بالإنتاجية فى العمل المعرفى والخدمى يتعين أن يكون : ما هى المهمة ؟ وما الذى نحاول إنجازه ؟ **وما السبب** فى تأديتها كلية ؟ إن أيسرها - بل وربما أعظمها أيضاً - زيادات فى إنتاجية مثل هذا العمل تنبثق من إعادة تعريف المهمة ، خاصة من ناحية التخلص من الاحتياجات التى يجب أن لاتؤدى * .

ولازال المثل الأقدم هو الأفضل - عملية الشراء عن طريق إرسال النقود بالبريد فى محلات سيرز وروبك Sears , Roebuck فى الأيام الباكرة . ففيما بين سنتى 1906و 1908 استبعد سيرز عملية عد النقود الواردة بالبريد ثمناً لبضائع

* يرجع فى هذا أيضاً إلى الفصل 27 ص 303 .

يتم اختيارها من الكتالوجات ، وهى عملية مستهلكة للوقت . فلم تكن ثمة أوراق نقدية أو شيكات فى تلك الأيام بل كانت العملات المعدنية فقط ، ومن ثم ، فإن أكياس النقود فى طلب الوارد كانت توزن بطريقة أوتوماتيكية : فإن توافق الوزن مع كمية الطلب فى نطاق حدود ضيقة نوعاً ما ، فلم تكن الأكياس حتى تفتح ، واستبعد سيرز ، على شاكلة ذلك ، عملية تسجيل كل النقود بطريقة مفصلة ، والمستهلكة للوقت طبقاً لكل طلب وارد . وكان الطلب يدرج فى جدول التعبئة والشحن طبقا لوزن البريد الوارد على أساس افتراض أن كل أربعين طلباً تعادل رطلاً جاء فى البريد . لقد أفضت هاتان الخطوتان إلى رفع إنتاجية عمليةالطلب البريدى كلها عشرة أضعاف ما كانت عليه منذ سنتين * .

وثمة شركة تأمين كبيرة رفعت مؤخراً الإنتاجية فى مجال تسوية المطالبات خمسة أضعاف – مِنْ خمس عشرة دقيقة تستغرقها كل مطالبة إلى ثلاث دقائق – وذلك عن طريق استبعاد مراجعة تفصيلات المطالبات باستثناء تلك المطالبات ذات المبالغ المرتفعة جداً . وبدلاً من مراجعة ثلاثين مفردة – كما جرت العادة دائماً – تتم الآن مراجعة خمس مفردات فقط : وما إذا كانت السياسة مازالت منفذة : وتتواكب قيمتها الظاهرة مع قيمة المطالبة ويتطابق اسم المستفيد كما يظهر فى وثيقة التأمين مع الاسم كما يظهر فى شهادة الوفاة ويتطابق اسم المستفيد كما تظهره الوثيقة مع اسم المدعى . وكان ما أفضت إليه هذه الزيادة فى الإنتاجية طرح السؤال الآتى : « ماهى المهمة؟ » ومن ثم جاءت الإجابة غاية فى السهولة : « هى دفع المبلغ المطالب به لمناسبة الوفاة بأسرع وأرخص ما يمكن » – وكل ما هو مطلوب الآن لمراقبة العملية هو تطبيقها على عينة صغيرة فيما يعنى

* Boris Emmet and John E. Jeucks Catalogues and Counters : A History of Sears , Roebuck (university of Chicago Press , 1950)

من خلال واحد على خمسين من المطالبة ، وهى الطريقة التقليدية .

قليل من المستشفيات هى التى استبعدت معظم عمليات قبول المرضى ذات التكلفة المرتفعة والتى تتطلب جهداً كبيراً . وتتبع المستشفيات فى قبول المرضى نفس الطريقة التى كانت متبعة فى قبول مرضى الطوارىء الذين يفدون إلى المستشفى وهم فى حالة غيبوبة أو فى حالة نزيف وغير قادرين على أن يستوفوا بيانات الاستمارات المطولة . وكانوا يتساءلون : « ما هى المهمة ؟ » - وجاءت الإجابة هى تحديد اسم المريض وجنسه وعمره وعنوانه وطريقة سداد الفاتورة . ومع ذلك فقد تبين أن هذه البيانات توجد على بطاقة التأمين التى يحملها جميع المرضى تقريباً .

وثمة مثال : استطاعت إحدى الكليات الخاصة ذائعة الصيت أن تُخفض عدد الموظفين القائمين بالأعمال الخاصة بالإعانة المالية إلى موظف واحد أو اثنين، يعملان عدداً قليلاً من الأسابيع كل سنة بدلاً من أحد عشر كاتباً كانوا يعملون كل الوقت . وكغيرها من مؤسسات من نوعها ، تقبل الكلية أصحاب الطلبات المؤهلين دون اعتبار لقدرتهم على دفع الرسوم ، على أن يحدد مكتب الإعانات المالية التخفيض فى المصروفات الذى يمكن أن يُعطى . وكان هذا يجرى - ومازال يتخذ فى معظم الكليات- من عمل مُضنٍ عن طريق استمارة مُطولة ومفصلة يقدمها كل طالب . غير أن 95 ٪ من طلبات الإعانة المالية يتم تحديدها ، فى واقع الأمر ، استناداً إلى عوامل قليلة للغاية . ومتى سجل فى الحاسب الإلكترونى دخل العائلة وقيمة البيت الذى تمتلكه ومصادر الدخل الأخرى فى حالة وجودها - كتلك التى يحصل عليها من صندوق الإعانة - وما إذا كان بعض الأولاد الذين ينتمون لنفس العائلة يدفعون حالياً رسوماً جامعية - فإن الحاسب يسجل فى ثوان قليلة قيمة الإعانة المالية التى سوف تمنح . لم تكن هناك حاجة

للموظفين اللذين يعملان بعض الوقت إلاّ ليفرزوا الخمسة فى المائة من الحالات الاستثنائية – وهو الطالب الحاصل على ميدالية الجدارة فى ألعاب القوى أو الحاصل على منحة دراسية قومية . وهى الحالات التى يقوم العميد ولجنة صغيرة ، تشكل على نطاق الكلية ، بمعالجتها بسهولة فى ساعات قليلة بعد الظهر .

وهذه كلها أمثلة من العمل الخدمى . أما فى مجال العمل المعرفى ، مع ذلك، فإن تعريف المهمة والتخلص مما يجب أن لايؤدى ، أمر أكثر ضرورة ويفرز حتى نتائج أكبر .

وهناك مثال ملموس أعرفه : وهو الطريقة التى اتبعتها إحدى الشركات متعددة الجنسيات فى إعادة تحديد تخطيطها الاستراتيچى ، فقد درجت ، لعدة سنوات ، هيئة رجال التخطيط المكونة من خمسة وأربعين من رجال أذكياء ، على أن يُعدوا بعناية « سيناريوهات استراتيچية » بتفصيلات متناهية . ولقد جاءت عملاً من الدرجة الأولى يغرى على القراءة على نحو ما اعترف به الجميع . ولكن كان لها أثر إجرائى فى حده الأدنى ، وثمة سؤال طرحه المدير التنفيذى الجديد «ماهى المهمة » فكان جوابه : « المهمة المطلوبة ليست التنبؤ بالمستقبل . بل إنها تقدم لدوائر المال والأعمال التوجه والأهداف والاستراتيچية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف » . وقد تطلب ذلك أربعة سنوات من العمل الشاق وعديداً من البدايات الخاطئة . ولكن رجال التخطيط فى الوقت الراهن – ومازال عددهم يناهز الرقم نفسه – يعملون من خلال ثلاثة أسئلة لكل أنواع الأعمال الخاصة بالشركة : « ماهى السوق الدائمة التى تحتاجها الشركة بغية المحافظة على القيادة ؟ وما هو الأداء الابتكارى الذى تحتاجه لدعم السوق الدائمة؟ وما هو أدنى معدل للعائد الذى يمكن أن تسترجع به تكلفة رأس المال ؟ » وبعد ذلك – يعُد رجال التخطيط

مع التنفيذيين فى كل عمل من أعمال الشركة - خطوطاً عريضة للاستراتيچية للوصول إلى هذه الأهداف ، فى ظل افتراضات مختلفة خاصة بالظروف الاقتصادية . وتجيء النتائج أبسط بكثير وأبعد قليلاً عن أن تكون إدعاء عما كانت عليه الخطط التى أعدت حسب الأسلوب القديم وأقل كياسة بكثير . غير أنها أصبحت « خطط الهروب » التى تسترشد بها أعمال الشركة وكبار التنفيذيين بها .

وفيما عدا هذه الشركة لم أسمع ، مع ذلك ، عن أية حالة طُرح فيها السؤالان : « ما هى المهمة ؟ وما سبب تأديتها ؟ » ، وهما السؤالان اللذان طرحا فيما يتعلق بالعمل المعرفى .

IV

عند صنع الأشياء وتحريكها يقوم الناس بمباشرة مهمة واحدة فى وقت واحد . إن العامل الذى كان يجرى عليه تايلور تجربته قام بتجريف الرمل ، ولكنه لم يقم أيضاً بتزويد الفرن بالوقود . والنسوة اللاتى قمن بلحام الأسلاك فى حجرة مايو لم يجربن أيضاً اختبار التليفونات بجانب ذلك . أما فلاح آيوا الذى يتولى زراعة الحنطة فلم يترجل عن الجرار الخاص به إلى الحقل لكى يحضر اجتماعاً . والتركيز لم يكن معروفاً فى العمل المعرفى والخدمى ، فالجراح لاتحوّل إليه المكالمات التليفونية فى غرفة العمليات ، وكذلك المحامى بينما يجرى استشارة مع أحد العملاء . وفى المؤسسات - حيث يوجد معظم الناس الذين يقومون بالعمل المعرفى والعمل الخدمى - تجد عملية تجزئة متزايدة . أما البشر الذين يحتلون أعلى القمة ، فيمكنهم أن يركزوا ، برغم أن قلة قليلة تحاول ذلك . أما الناس الذين يؤدون فعلاً الجانب الأكبر من العمل المعرفى والخدمى فى المؤسسات وهم - المهندسون والمدرسون ورجال البيع والممرضات والمديرون

الأواسط على وجه العموم- فإنهم يتحملون عبئا متزايداً بصورة مطردة لعمل دائم الحركة ، ونشاطات إضافية تقدم إسهاماً قليلاً أو عديم القيمة أو لها علاقة ضئيلة بمؤهلات هؤلاء الناس وبما يتقاضونه أولا صلة لها بها تماماً .

ولعل أسوأ حالة هى ممرضة فى مستشفى أمريكى ، فنحن نسمع كثيراً عن نقص فى الممرضات ، ولكن كيف لنا أن نحصل على ممرضة واحدة ؟ لقد ارتفع بصورة مطردة عدد الخريجات من الممرضات اللائى يلتحقن بالخدمة لعدة سنوات . وفى الوقت نفسه انخفض عدد مرضى الأسرة انخفاضاً حاداً . وتفسير هذا التناقض : أن الممرضات ينفقن مجرد نصف وقتهن فى أداء ما تعلمنه ويتقاضين عليه أجورهن – فيما يعنى التمريض . أما النصف الآخر من ورديتهن فينفق فى نشاطات لا تتطلب مهارة الممرضة وثقافتها ، ولا يضفن رعاية صحية أو قيمة اقتصادية وليس لها سوى علاقة ضئيلة أو لاعلاقة لها بالمرة بالعناية بالمريض أو برفاهيته – وبصورة رئيسية ، بطبيعة الحال ، السيل المنهمر من الأعمال المكتبية الخاصة بالرعاية الطبية ، والإعانة الطبية ، وعمليات التأمين وإعداد الفواتير ، وتفادى القضايا المترتبة على ارتكاب الخطأ فى تأدية الواجب .

ولا يختلف الموقف كثيراً فى التعليم العالى . وتسجل كل الدراسات أن الكليات فى الجامعات تنفق فى اجتماعات اللجان عدداً من الساعات بصورة متزايدة باطراد ، أكثر مما ينفق فى قاعات المحاضرات للبحث أو لإرشاد الطلاب . ولكن قلة من هذه اللجان لا يحضرها أعضاؤها ، وأن أداءها قد يكون أفضل ويستغرق وقتاً أقل إذا حضرها ثلاثة من الأعضاء بدلاً من سبعة .

أما رجال البيع فيشبهون المنشقين عن الحزب . وفى محلات البيع ذات الأقسام ، فينفق رجال البيع وقتاً كبيراً فى خدمة الكومبيوتر أكثر مما ينفقونه

فى خدمة الزبون – ولعل ذلك هو السبب الرئيسى للهبوط المطرد فى إنتاجيتهم كمنتجين للمبيعات والإيرادات . وينفق مندوبو البيع ما يصل إلى ثلث وقتهم فى ملء وإعداد التقارير من جميع الأنواع بدلاً من أن يلجأ إلى زيارة الزبائن . ويحضر المهندسون اجتماعاً بعد اجتماع فى وقت كان يتعين عليهم أن يكونوا فى مواقع أعمالهم .

وليس هذا إثراء للعمل ؛ إنه إفقار له . إنه يحطم الإنتاجية ويستنزف الدافع والروح المعنوية . ولقد أظهر أى مسح للاتجاه أن الممرضات يرفضن بمرارة عدم السماح لهن بممارسة ما التحقن بالتمريض من أجله ومارسن التمرس به – وهو العناية بالمريض فى السرير . إنهن يشعرن أيضاً – على نحو واضح من الإدراك – أن أجرهن يقل كثيراً عما هن قادرات على أدائه ، فى حين مدير المستشفى – بنفس القدر من الإدراك – يشعر أن أجرهن أكثر بكثير من العمل الكتابى الذى لا يستلزم مهارة ويمارسنه فعلاً .

والعلاج كقاعدة ، سهل إلى حد ما ، وفى قليل من المستشفيات سحب العمل المكتبى من واجبات الممرضات وعهد به إلى الكاتب الذى يجيب على المكالمات التلفيونية التى يتلقاها من أصدقاء وأقارب المرضى ويقوم بترتيب الزهور التى يبعثون بها إليهم . وفجأة وجدت هذه المستشفيات أن لديها فائضاً من الممرضات وارتفع مستوى العناية بالمرضى ، وارتفعت بصورة حادة الساعات التى تخصصها الممرضات لهذه العناية . ومع ذلك أمكن للمستشفيات إنقاص عدد الممرضات بما يعادل الربع أو الثلث ومن ثم استطاعت أن ترفع مرتبات الممرضات دون زيادة كشف المرتبات .

ويتطلب تحقيق ذلك أن نتساءل فيما يتعلق بكل عمل معرفى وخدمى : «ماهو العمل الذى يدفع الأجر مقابله ؟» ؛ ماهى القيمة المفروض أن يضيفها هذا

العمل ؟» وليس الجواب واضحاً دائماً أو لا يثير جدلاً . وجاء الجواب من جانب أحد المحلات ذات الأقسام المتعددة الذى أثار السؤال فيما يتعلق برجال البيع الذين يعملون في أدنى الدرجات : «المبيعات» . ومحل آخر في نفس المنطقة وله نفس النوع من الزبائن أجاب :« خدمة الزبون » . وأفضت كل من هاتين الإجابتين إلى إعادة هيكلة الأعمال في مكان المبيعات . غير أن كل محل حقق وبسرعة مقبولة إلى حد ما ، زيادات كبيرة في الإيرادات التي حققها كل بائع وكل قسم ، أى في كل من الإنتاجية والربحية .

V

وبالرغم من التأثير العالمى الهائل لكل من فريدريك تايلور والإدارة العلمية ، إلا أن رد فعل الصحافة كان سيئاً - وبخاصة فى الدوائر الأكاديمية . وثمة سبب ولعله السبب الرئيسى ، الحملة التى لا هوادة فيها وشنتها اتحادات العمل الأمريكية ضد فريدريك والإدارة العلمية سوياً فى السنوات الباكرة من هذا القرن. وذلك أن هذه الاتحادات قد نجحت فى حظر القيام بأى نوع من الدراسة فى ترسانات الجيش وأحواض بناء وإصلاح السفن حيث كانت تصنع فى هذه السنوات تقريباً جميع أنواع الإنتاج الخاصة بالدفاع فى هذه البلاد .

لم تعارض اتحادات عام 1911 تايلور نظراً لأنها كانت تعتقد أنه يقف فى جانب الهيئة التى تقوم بالإدارة أو ضد العمل (ولم يكن لا هذا ولا ذاك) . وكانت خطيئته التى لا تغتفر هو تأكيده بأنه لا يوجد شىء اسمه المهارة فى صنع الأشياء وتحريكها . وأكد تايلور أن مثل كل هذه الأعمال تتشابه مع بعضها البعض . كما يمكن تحليلها جميعاً فى خطوة بخطوة كسلسلة من العمليات غير الماهرة التى يمكن تجميعها سوياً لكى تصبح أى نوع من العمل . وأى فرد راغب فى تعلم هذه العمليات يصبح « رجلاً من الدرجة الأولى» يستحق « أجراً

من الدرجة الأولى » . ويمكن أن يؤدى أكثر الأعمال مهارة للغاية وأن يؤديها بكل إتقان .

غير أن الاتحادات الموجودة فى عهد تايلور -خاصة أكثرها احتراماً وأكثرها قوة تلك الموجودة فى الترسانات وأحواض بناء وإصلاح سفن الأسطول - كانت تخضع للاحتكارات الحرفية . وكان أساس قوتها سيطرتها على مدة تلمذة صناعية تتراوح بين خمس وسبع سنوات ولا يقبل فيها ، كقاعدة ، سوى أقرباء الأعضاء. وكانوا يعتبرون حرفتهم نوعاً من « السر» الذى لا يسمح لأى عضو أن يكشف عنه . وكانت أجور عمال الترسانات وأحواض سفن الأسطول بصفة خاصة مرتفعة للغاية - وأكثر مما يتقاضاه معظم أطباء تلك العصور ، وثلاثة أضعاف ما كان يمكن أن يتوقع «رجل الدرجة الأولى» فى ذلك الوقت أن يتقاضاه . وليس من المستغرب أن عدم اعتراف تايلور « بسرية » المهنة والمهارة يثير ثائرة ارستقراطىّ العمل الذين كانوا يعتبرون ذلك نوعاً من التدمير والهرطقة المزعجة .

واتفق معظم المعاصرين منذ ثمانين عاماً مع ما ذهبت إليه الاتحادات . وحتى بعد انقضاء ثلاثين عاماً ظل الاعتقاد «بسر» المهنة ومهارتها موجوداً ، كما ظل أيضاً موجوداً خلال مدة التلمذة الصناعية الطويلة المطلوبة لاكتساب كلا الأمرين . كان هتلر مثلاً يعتقد بيقين أن تدريب رجال المهن البصرية فى الولايات المتحدة قد يستغرق على الأقل خمس سنوات ، وأن الحرب الحديثة تستلزم أدوات بصرية دقيقة . وكان هتلر على يقين من أن أعواماً كثيرة يجب أن تنقضى قبل أن تدفع الولايات المتحدة للميدان فى أوربا جيشاً ذا فاعلية ودفاعاً جوياً قوياً، وهو الاعتقاد الذى جعله يعلن الحرب على أمريكا ، عندما هاجمت اليابان بيرل هاربر .

ونحن ندرك الآن أن تايلور كان على حق ، فالولايات المتحدة لم يكن لديها تقريباً مهنيون فى مجال الأدوات البصرية فى عام 1941 ، وأن الحرب الحديثة تتطلب ، فى الواقع ، أدوات بصرية من النوع الدقيق وبكميات كبيرة . غير أن الولايات المتحدة استطاعت أن تدرب ، عن طريق تطبيق الإدارة العلمية لتايلور ، فى شهور قليلة عمالاً شبه مهرة يصنّعون أدوات بصرية أكثر تقدماً بدرجة كبيرة ، مما استطاع تقديمه المهنيون الألمان علاوة على المجندين على خط التجميع . وفى ذلك الوقت حقق أيضاً رجال تايلور الأوائل من خلال إنتاجيتهم الزائدة إيراداً أعلى مما كان يمكن أن يحلم به أبداً أى مهنى عاش سنة 1911 .

وفى نهاية المطاف ، قد يتحول كل من العمل الذى يتطلب المعرفة والعمل الخدمى ليصبح مثل صنع الأشياء وتحريكها – فيما يعنى عمل بكل مافى الكلمة من معنى طبقاً لشعار قديم للإدارة العلمية . وهذا على الأقل نظرية المناصرين الأكثر راديكالية للذكاء الصناعى ، وهم أولاد أو أحفاد تايلور الحقيقيون . غير أنه فى الوقت الحاضر لا ينبغى أن تعامل الأعمال المعرفية والخدمية وكأنها مجرد عمل ، ولا يمكن افتراض أن النوعين متجانسان ، بل يجب أن يعاملا وكأنهما يقعان تحت عدد متميز من الأقسام – من المحتمل أن يكون ثلاثة . يتطلب كل منها تحليلاً مختلفاً وتنظيماً مختلفاً . والتركيز فى صنع الأشياء وتحريكها لزيادة الإنتاجية يكون على **العمل** . وفى العمل المعرفى والخدمى يكون التركيز على **الأداء** .

ولكى نلتزم التحديد : ففى بعض وظائف العمل المعرفى والعمل الخدمى يعنى الأداء الكيف . وثمة مثال هو معمل الأبحاث – وفيه يكون الكم – أى عدد النتائج – ثانوياً تماماً بالنسبة للكيف ، فثمة عقار جديد يولد مبيعات سنوية تبلغ 500 مليون دولار وتسود السوق لمدة عقد من الزمن أثمن من عشرين عقار

آخر يحقق كل واحد منها مبيعات سنوية تبلغ 20 أو 30 مليون دولار . ويصلح نفس الشيء للسياسة الرئيسية أو للقرارات الاستراتيجية ، ولكنه ينطبق أيضاً على الأعمال الأقل عظمة – مثل تشخيص الطبيب أو تصميم غلاف تعبئة أو تحرير مجلة .

وهناك عدد كبير من الأعمال المعرفية والخدمية يشكّل الأداء فيه الكيف والكم سوياً . وهناك مثال آخر هو أداء رجل البيع فى متجر متعدد الأقسام . «فالزبون الرضى» Satisfied Customer ، إنما هى عبارة تتعلق بالكيف وليست فى الواقع من السهولة بحيث يوجد لها تعريف ، ولكنها تصل فى الأهمية نفس درجة قيمة المبيعات أو كمية الإنتاج ، وإلى حد كبير يعد الكيف فى التصميم المعمارى تعريفاً للأداء . والكيف فى عمل الرسام ، جزءاً متكاملاً للأداء . وهكذا الكم أيضاً . وينطبق نفس الشيء على المهندس ، وعلى مندوب البيع فى مكتب سمسار الأوراق المالية المحلى ، وعلى الفنى الطبى ، وعلى مدير الفرع فى بنك محلى ، وعلى المخبر فى الجريدة ، وعلى الممرضة ، وعلى القائم بتسوية المطالبات مع من يقوم بالتأمين على السيارات . وفى واقع الأمر ينطبق على عدد كبير من أعمال المعرفة والأعمال الخدمية ، فالأداء على هذه الأعمال يشمل الكم والكيف. ومن ثم تتطلب زيادة الإنتاجية فى هذه الأعمال دائماً العمل على تحقيق كليهما .

وأخيراً فهناك عدد كبير من الأعمال – مثل إعداد الملفات ، ومعالجة المستحقات فى حالة الوفاة فى مكتب التأمين على الحياة ، وإعداد الأسِرّة فى المستشفى يتشابه فيها الأداء مع الأداء فى صنع الأشياء وتحريكها . والكيف شرط وقيد . وهى أقرب إلى أن تكون عاملاً خارجياً أكثر من أن تكون أداء فى حد ذاتها ، ويجب أن تكون جزءاً مركباً داخلياً فى العملية . ومتى تم ذلك، فإن الأداء

يُعرف على نحو كبير بأنه الكم – مثل عدد الدقائق التى يستلزمها إعداد السرير فى أى مستشفى طبقاً للطريقة المقررة . إن هذه الأعمال ، هى فى واقع الأمر « أعمالاً إنتاجية » حتى وإن لم ينشأ عنها صنع الأشياء وتحريكها .

وهكذا فإن الإنتاجية المتزايدة فى العمل المعرفى والعمل الخدمى إنما تتطلب التفكير من خلال أية فئة من الأداء ينتمى إليها أى عمل . وهنا فقط نعرف تماماً ما يجب علينا أن نعمله ، وهنا فقط يمكن أن نقرر ما هى الاحتياجات التى يجب أن تحلل ، وما هى الاحتياجات التى يجب أن تتحسن وما هى الاحتياجات التى يجب أن تُعدل ، وهنا فقط يمكن أن نقف على ماذا تعنيه الإنتاجية فى عمل بذاته ، فى عمل معرفى أو عمل خدمى .

VI

وهناك فى مجال زيادة الإنتاجية فى العمل المعرفى والعمل الخدمى ما هو أكثر من تعريف المهمة ، وذلك هو التركيز على المهمة وتعريف الأداء . ونحن لانعرف بعدُ كيف نحلل العملية فى الأعمال التى يعنى فيها الأداء الكيف بصورة مسيطرة . ونحن فى حاجة لأن نتساءل بدلاً من ذلك ، « أية أعمال» ؟ ففى المهن التى يعنى فيها الأداء الكيف والكم معاً ، فنحن فى حاجة لأن نؤديهما معاً : ولنتساءل عن الأعمال ونحلل العملية خطوة خطوة وعملية عملية . وفى العمل الإنتاجى فنحن فى حاجة إلى تعريف مستويات الجودة ثم نجعل منها والعملية شيئاً واحداً . ولكن تحسين الإنتاجية الحقيقى إنما يأتى من خلال هندسة صناعية تقليدية نوعاً ما فيما يعنى من خلال تحليل المهمة ، يتبعه تجميع العمليات الفردية البسيطة لكى نجعل منها « عملاً» كاملاً .

غير أن الخطوات الثلاث السالف إيجازها سوف تنتج بنفسها زيادات هائلة فى الإنتاجية – ربما أكثر مما يمكن تحقيقه فى أية فترة واحدة . إنها فى حاجة

لأن تطبق المرة تلو المرة – ربما كل ثلاث أو خمس سنوات ، ومن المؤكد عندما نُغير العمل أو نعيد تنظيمه . ولكن الزيادات التى تتحقق فى الإنتاجية ، طبقاً إلى كل ما لدينا من خبرة ، سوف تساوى ، إن لم تزد ، عما تكون قد حققته أبداً هندسة صناعية ، أو إدارة علمية أو علاقة إنسانية ، فى صنع الأشياء وتحريكها . فيما يعنى أنها يجب أن تقدم لنا « الثورة الإنتاجية » التى نحتاجها فى مجال العمل المعرفى والعمل الخدمى .

ولكن بشرط واحد فقط : أن نطبق فعلاً ما حصلنا عليه من معرفة منذ الحرب العالمية الثانية حول زيادة الإنتاجية فى عمل الأشياء وتحريكها : وهو أن العمل يجب أن يؤدى بالمشاركة مع البشر الذين يمتلكون العمل المعرفى والعمل الخدمى ، وهم البشر الذين يجب أن يصبحوا أصحاب إنتاجية أكثر . ويجب أن يكون الهدف تكوين المسئولية عن الإنتاجية وعن الأداء فى كل فرصة عمل معرفى وعمل خدمى بغض النظر عن المستوى أو الصعوبة أو المهارة .

وغالباً ما كان يوجه النقد إلى فريدريك تايلور لأنه لم يحدث أن سأل مرة واحدة العمال عما كان يقوم تايلور بدراسته ؛ ذلك أنه كان يبلغهم هو به . وكذلك الحال مع إلتون مايو فلم يوجه نفس السؤال أبداً – بل إنه أيضا أخطر العمال بما كان يقوم بدراسته . وليس هناك أيضاً ما يسجل أن سيجموند فرويد Segmond Freud ، قد سأل مرضاه أبداً ما عساها أن تكون قضيتهم . ولم يحدث أن فكر ماركس أو لينين فى أن يسأل الطبقات العاملة . ولم يحدث أن سألت القيادة العليا فى الحرب العالمية الأولى أو فى الحرب العالمية الثانية الضباط الصغار أو الرجال المقيدين فى الخطوط الأمامية ، رأيهم عن الأسلحة أو الملابس الرسمية أو حتى عن الطعام (وأصبح ذلك عادة جرت عليها القوات المسلحة الأمريكية أثناء حرب ڤيتنام فقط) . ولكن تايلور شارك الاعتقاد السائد فى عصره وهو الإيمان بحكمة الخبير . وكان يعتقد أن العمال والمديرين « ثيران خرساء » . وكان مايو ، بعد

ذلك بأربعين عاماً يُكن احتراماً كبيراً للمديرين فى حين أنه كان يعتقد أن من سمات العمال «عدم النضج» ، «وسوء التوافق» وفى حاجة إلى التوجيه المتسم بخبرة العالم النفسى .

وعند اندلاع الحرب العالمية الثانية ، لم يكن لدينا خيار ، برغم ذلك . وكان علينا أن نتوجه بالسؤال إلى العمال . لم يكن لدينا فى المصانع مهندسون أو علماء نفس أو رؤساء عمال – كانوا جميعهم قد جندوا . وعندما سألنا العمال وجدناهم – لدهشتنا الكبيرة وعلى مازلت أذكر – لم يكونوا ثيراناً خرساء ولم يكن عدم النضج أو سوء التوافق من سماتهم . لقد عرفوا قدراً كبيراً عن العمل الذى كانوا يؤدونه ، والمنطق الذى يستند إليه ، والإيقاع ، وعن الأدوات ، وعن الجودة وما إلى ذلك . وكانت مناقشتهم الطريق للبدء فى الكلام عن الإنتاجية والجودة *. وتقبل فى البداية عدد قليل فقط من الأعمال هذا الاقتراح الجديد – وربما كانت آى بى إم الشركة الأولى وظلت الوحيدة هكذا لفترة طويلة . وفى أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات طواها اليابانيون الذين انهارت محاولاتهم الباكرة للعودة إلى أوتوقراطية ما قبل الحرب فى المصانع ، فى إضرابات دموية وما يقرب من حرب أهلية . وفى الوقت الراهن ، وعلى الرغم من عدم ممارستها على نحو واسع، إلا أن هذا الاقتراح – على الأقل – قد حاز القبول نظرياً : وهو أن معرفة العمال لوظيفتهم هى نقطة البداية لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء جميعها .

* كنت أول من انتهى إلى هذه النتيجة فى كتابىّ المبكرين فى القدم « مستقبل رجل الصناعة The Future of Industrial Man» (1942) و«المجتمع الجديد The New Society» (1949) اللذين انتهيت فيهما إلى « العامل المسئول » باعتباره « جزءاً من الإدارة » . واستنبط كل من إدواردز ديمينج Edwards Deming وچوزيف چوران Joseph Juran من خلال تجاربهما أثناء الحرب ما أصبح يعرف اليوم بـ « دوائر الجودة » و« إدارة الجودة الكلية » . وأخيراً قدم دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor هذه الفكرة فى كتابه الذى ألفه سنة 1960 تحت اسم «الجانب الإنسانى للمشروع The Human Side of Enterprise» مع نظريتيه «س» و «ص» .

إن مشاركة العامل المسئول فى صنع الأشياء وتحريكها هى دون غيرها أفضل وسيلة – وعلى أية حال فإن إخبار تايلور العمال بما يقوم به كان له تأثير جيد . فالمشاركة مع العامل المسئول فى العمل المعرفى والعمل الخدمى إنما هى الوسيلة **الوحيدة** ، وليس هناك بالمرة شىء آخر يصلح .

وثمة درسان آخران لم يعرفهما كل من تيلور ومايو : هما أن الإنتاجية الزائدة تتطلب تعلماً مستمراً ، فليس فى مجرد إعادة تصميم العمل ثم تدريب العامل على طريقة الأداء ، الكفاية ، وهذا ما قام به تايلور ومايو وعلمه . وإذ ذاك يبدأ التعلم ولن ينتهى أبداً . وواقع الأمر ، كما يمكن أن نتعلم من اليابانيين (وهو ما اشتق من تقاليد تعاليم زن Zen القديمة) ، فإن الفائدة الكبرى من التدريب ليست فى تعلم الجديد ، ولكن الفائدة هى أن نؤدى على نحو أفضل ما نزاوله فعلاً . ومما يضارع ذلك فى الأهمية إلقاء نظرة فاحصة على السنوات القليلة الماضية : رجال المعرفة ورجال الخدمة يحصلون على أقصى درجات المعرفة عندما يقومون بالتعليم . إن أفضل وسيلة لتحسين إنتاجية نجوم رجال البيع هى أن يقدم أو تقدم « أسرار نجاحى » فى إحدى الاجتماعات الخاصة بالمبيعات . إن أفضل وسيلة لِيُحَسِّنَ بها الجراح أداءه هى أن يلقى محاضرة عنه فى الجمعية الطبية بالمنطقة ، وأفضل طريقة لترفع بها المرضة أداءها هى أن تقوم بتدريس زميلاتها الممرضات ، وغالباً ما قيل إنه فى عصر المعلومات يجب على كل مؤسسة تجارية أن تصبح معهداً للتعليم ، وأن تكون أيضاً معهداً للتدريس .

الختام

تواجه الاقتصاديات المتقدمة ركوداً اقتصادياً إذا لم ترفع إنتاجيتها فى العمل المعرفى والعمل الخدمى . وحتى اليابان – وهى مازالت كثيفة الصناعة

التحويلية - لم تعد بعدُ تتوقع إنتاجية زائدة فى صنع الأشياء وتحريكها لكى تساند النمو الاقتصادى . وحتى فى هذا البلد ، فإن الغالبية الكبرى من العاملين ينتمون إلى العمل المعرفى والعمل الخدمى وذوى إنتاجية منخفضة ، كتلك الموجودة فى أى بلد آخر متقدم .

وعندما يهبط الفلاحون إلى مجرد 3٪ من مجموع عدد السكان العاملين - كما هو الحال فى الولايات المتحدة واليابان ، ومعظم بلاد أوربا الغربية أيضاً - فحتى الزيادات المسجلة فى إنتاجياتهم بما يتراوح بين 4 ٪ و 5٪ وهى ما تفخر به الولايات المتحدة لاتضيف شيئاً حقيقياً لإنتاجية البلد الكلية وثروتها وقدرتها التنافسية .

وتأسيساً على ذلك فرفع الإنتاجية فى العمل المعرفى والعمل الخدمى يجب أن تكون له ، فى البلاد المتقدمة ، أولوية اقتصادية . وأية دولة تنجح أولاً فى تحقيق ذلك فسوف تكون لها السيادة الاقتصادية فى القرن الحادى والعشرين . والمفتاح هو رفع إنتاجية العمل المعرفى على كافة المستويات .

غير أن الحاجة لرفع إنتاجية العمل الخدمى قد تكون أكبر . إنها ، فى البلاد المتقدمة ، أولوية اجتماعية . ومالم تشبع هذه الحاجة ، فإن البلاد المتقدمة تقابل توترات اجتماعية واستقطاباً وراديكالية متزايدة . إنها قد تواجه فى النهاية حرباً طبقية جديدة .

إن الوصول الى فرص الحياة وفرص التقدم ، أصبح محصوراً فيمن يحصلون على التعليم العالى والمؤهلين للعمل المعرفى . ولكن سوف يشكّل هؤلاء الناس أقلية دائماً ، وسوف يتجاوزهم عدداً هؤلاء الذين تعوزهم المؤهلات اللازمة لأى عمل سوى عمل خدمى ذى مهارة منخفضة نوعاً ما . وفيما يتعلق بمركزهم الاجتماعى ، فإن أمثال هؤلاء الناس يمكن مضارعتهم بطبقة

البروليتاريا فى السنين الغابرة : أناس عديمو التعليم ، من الطبقات العاملة غير الماهرة الذين عجت بهم المدن الصناعية المتفجرة وتقاطروا نحو مصانعها .

وعندما بدأ فريدريك تايلور عمله عن الإنتاجية فى مجال صنع الأشياء وتحريكها فى أوائل الثمانينيات من القرن التاسع عشر ، سيطرت الحرب الطبقية بين البروليتاريا الصناعية و« البرجوازية » –، بل وأكثر من ذلك ، الخوف منها ، على كل الدول المتقدمة . ودفع هذا الخوف تايلور إلى أن يبدأ عمله . ولم يكن الاعتقاد فى حتمية الحرب الطبقية متروكاً لحزب اليسار وحده . ففى الجيل الذى سبق تايلور ، توقع بنيامين دزرائيلى ، أعظم من كانوا يدينون بحزب المحافظين فى القرن التاسع عشر ، حدوث هذه الحرب . ولقد استولى الخوف من قيام حرب طبقية على هنرى چيمس Henry James مؤرخ أحداث الثروة الأمريكية والارستقراطية الأوربية ، على نحو جعل منها الموضوع الرئيسى الذى تدور حوله واحدة من أهم رواياته المعروفة : «الأميرة كازاماسيما The Princess Casamassima» – التى ظهرت فى عام 1885 بعد سنتين من وفاة ماركس ، وبعد مرور أربع سنوات على بدء تايلور دراسة إنتاجية عملية تجريف الرمل .

لقد ثبت خطأ نبوءة ماركس الخاصة « بإتعاس » طبقة البروليتاريا ، وهو الأمر الذى يفضى حتماً إلى قيام ثورة . ولقد بدت هذه النبوءات معقولة بصورة بارزة – بل بدت بديهية تماماً – للمعاصرين حسنى الاطلاع وعلى درجة عالية من الذكاء . والذى أدى فى آخر المطاف إلى هزيمة ماركس والماركسية هو ظهور إنتاجية صنع الأشياء وتحريكها ، فيما يعنى أنه فى جوهره ، العمل الذى بدأه تايلور . وكان من شأنه أن أعطى طبقة البروليتاريا الإنتاجية التى أتاحت لهم الحصول على دخل الطبقة المتوسطة وتحقيق مكانة هذه الطبقة بالرغم من أنهم يفتقرون إلى المهارة والثروة والتعليم . وبحلول فترة الكساد العظيم – حيث

يتعين ، طبقاً لماركس والماركسيين ، أن يصبح من المؤكد انتصار « الثورة البروليتارية » – صار البروليتارى بورجوازياً .

وما لم تتحسن إنتاجية العمل الخدمى على نحو سريع ، فإن المركز الاجتماعى والمركز الاقتصادى لهذه الطبقة العريضة – شأن هذه الطبقة العريضة شأن أى مجموعة من الناس يصنعون الأشياء ويحركونها حيثما كانت فى أوج ازدهارها – يجب أن يهبط . ولا يمكن أن تكون الدخول لأية فترة من الزمن أكثر ارتفاعاً عن الإنتاجية . وقد يستخدم العمال الخدميون كثرتهم العددية فى الحصول على أجور أكثر ارتفاعاً عما يؤهله لهم إسهامهم الاقتصادى. ولكن لا يفضى ذلك إلاّ لإفقار المجتمع كله مع هبوط الدخل الحقيقى لجميع أطراف المجتمع مع ارتفاع البطالة . وبديل ذلك هو أن يتاح لدخول العمال الخدميين غير المهرة ، أن تهبط بصورة مطردة بالنسبة لأجورعمال العمل المعرفى الموسرين ، مع وجود فجوة متزايدة الاتساع بين المجموعتين ، ومع وجود استقطاب إلى طبقتين . وفى كلتا الحالتين يجب إبعاد طبقة العمال الخدميين ، مع مرارة متزايدة وإحساس متزايد بأنهم طبقة منعزلة . وتتقلص على نحو سريع فرصة الهروب – وهى الأعمال المنتجة ، ومن ثم ذات أجر مرتفع لأناس تعلموا بدرجة هزيلة وأناس ذوى مهارة متدنية فى صناعة الأشياء وتحريكها . وبحلول نهاية هذا القرن سوف لايتجاوز عدد مثل هذه الأعمال فى كل البلاد المتقدمة ، خُمسى ما كانت عليه وقت ازدهارها منذ أربعين عاماً خلت فقط .

ونحن الآن فى موقع أفضل مما كان عليه أسلافنا منذ قرن مضى . نحن ندرك مالم يدركه ماركس ومعاصروه – وهو أن **الإنتاجية يمكن الارتفاع بها** . ونحن ندرك أيضاً **كيف يمكن رفع هذه الإنتاجية** ، ونعلم كذلك أن هذا هو

الأفضل للعمل عندما تكون الحاجة الاجتماعية أكثر إلحاحاً : العمل الخدمي غير الماهر ونصف الماهر - الأعمال في مجال الصيانة سواء أكانت في المصانع أم المدارس أم المستشفيات أم المكاتب ، وفي المطاعم وفي السوبر ماركت ، وفي كثير من الأعمال الكتابية . وهذا كما سبق أن نكر هو العمل الإنتاجي - وما تعلمناه في غضون المائة سنة الأخيرة عن الإنتاجية المتزايدة ينطبق على ، مثل هذا العمل مع الحد الأدنى من التطويع . وواقع الأمر أنه في مثل هذا العمل قد تحققت فعلاً زيادات ضخمة في الإنتاجية . لقد طبقت بعض شركات أعمال الصيانة متعددة الجنسيات - في الولايات المتحدة وأوربا على السواء - بصورة منهجية ، المناهج التي بحثت في هذا المقال على الأعمال الخدمية ذات المهارة المتدنية . لقد قامت هذه الشركات بتحديد المهمة، وقامت بتركيز العمل عليها ، ووضعت تعريفاً للأداء ، وجعلت من الموظف شريكاً في تحسين الإنتاجية والمصدر الأول للآراء فيها ؛ ثم أقامت عملية تعلم وتعليم مستمرة لكل موظف ولكل فريق عمل . وعمدت هذه الشركات إلى رفع الإنتاجية بصورة ضخمة - وتضاعفت مرتين في بعض الحالات . وقد أتاح ذلك ، لهذه الشركات ، رفع الأجور . وبجانب ذلك أيضاً رفعت كثيراً من احترام النفس والاعتداد بها . وبهذه المناسبة ليست بمصادفة ، بأي حال ، أن هذه الزيادات قد تحققت عن طريق مقاولين خارجيين وليس من خلال المؤسسة (المستشفيات على سبيل المثال) التي يتولى عمال الخدمة فيها أعمالها . وللحصول على زيادات كبيرة في إنتاجية عمل خدمي من نوع الإنتاج ، يتطلب عادة التعاقد على أداء هذا العمل مع منشأة متخصصة وتتفهمه ، وتكن له الاحترام وتقدم فرصاً لنهضة عمال خدمة ذوي مهارة منخفضة - ليكون مثلاً - مديرها المحلي أو الإقليمي . والمؤسسات التي تتولى القيام بمثل هذا العمل- كالمستشفى التي يعمل فيها البشر الذين يعدون الأسرة ، أو الكلية التي يتناول فيها الطلبة الطعام - لا تفهم مثل هذا العمل ولا تحترمه بدرجة تكرس معه

الوقت والعمل الشاق اللازمين لجعله منتجاً مهما كلفهم أداؤه .

إن المهمة معروفة وأداءها ممكن ولكن درجة إلحاحيتها كبيرة . إن رفع إنتاجية العمل الخدمى لا يمكن أن يؤدى عن طريق تصرف حكومى أو عن طريق السياسة كلية ، فإن ذلك مهمة المديرين والتنفيذيين فى دوائر الأعمال والمؤسسات التى لا تحقق ربحاً . إنها ، فى واقع الأمر ، المسئولية الاجتماعية الأولى للإدارة فى المجتمع المعرفى .

[1991]

القسم الثانى

النـــاس

الجــزء 14

لغز قائد العمـــل

ما الذى يوضح الاهتمام الضخم بقواعد الأعمال الأخلاقية – فى وسائل الإعلام وفى المدارس التجارية وفى دوائر الأعمال نفسها ؟ لا يرد هذا الاهتمام إلى أن هناك تغير حاد فى سلوك رجال الأعمال . بل إن ماحدث هو أن سلوك الأعمال ومجتمع الأعمال قد اكتسب معنى مغايراً فى عالم التصنيع . لقد وقع **فجأة** .

فقد أصبح رؤساء الشركات الكبيرة والقلة من «ملوك المال» وكأنهم قادة المجتمع . وينتظر من هؤلاء القادة أن يكونوا أسوة . وليس من المفترض أن يكون سلوكهم مثل سلوكنا الذى نعرفه ، بل عليهم أن يسلكوا مثلما نعرف ما يجب علينا سلوكه . وكلما أصبحنا أكثر سخرية فيما يتعلق بسلوك جماعات القيادة الأوائل – السياسيين والوعاظ والأطباء والمحامين وغيرهم – كان علينا أن نتوقع الفضيلة من دوائر الأعمال ورجال الأعمال .

أما كيف حدث هذا فلا يمكن لأحد أن يوضحه . ورغم كل ذلك فإن عشرين سنة انقضت بالكاد منذ قيام ثورات الطلبة فى أواخر الستينيات فى الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وألمانيا الغربية ضد دوائر الأعمال وقيمها البورجوازية. ومنذ ذلك التاريخ ، والتحول إلى حيث دوائر الأعمال وقادتها هم الآن « النماذج

الأصلية الاجتماعية » (باستخدام تعبير عالم الاجتماع) ، توغل أكثر فى دول أوربا الغربية واليابان منه فى الولايات المتحدة وهو مع ذلك أكثر إثارة للانتباه . جرت عادة بعض الدول الأوروبية مثل إنجلترا وفرنسا وألمانيا على اعتبار الأعمال لعبة قذرة نوعاً وتحتل بلا ريب منزلة ثانية « تحط من قدر المرء » تماماً .

ولكن كيف وقع انعكاس الوضع هذا فهو أمر عجيب على حد سواء . وقد يكون أمراً مستحباً إذا ما استطعنا أن نرده إلى أداء دوائر الأعمال ورجالها . والواقع أن الأداء خلال هذا القرن رائع ومثير للدهشة . ولكن الشعب - كما يتحسر رجال الأعمال على ذلك دائماً - هو الوحيد غير المدرك لهذا ، فهو يسلم جدلاً بذلك .

وليست هناك سوى قلة من المؤرخين الاجتماعيين لديهم حتى فكرة طفيفة ، عن الأحوال المادية للطبقات الشعبية الكبيرة والتغيرات التى وقعت منذ ثمانين سنة مضت -خدم البيوت والفلاحين وفتيات البيع فى الدكاكين والعمال اليدويين . وحتى هذه القلة من المؤرخين نادراً ما تلاحظ أن التغير الأكبر لم يقع فى الأحوال المادية المُحسنة : فأكثر من نصف ، بل ما يبلغ ثلثى ، نتائج النمو المتفجر للإنتاج والإنتاجية فى هذا القرن - فيما يعنى أن إسهام دوائر المال والأعمال ورجالها قد ذهب إلى الفراغ والتعليم وإطالة متوسط العمر والرعاية الصحية ، وفوق كل ذلك ، إلى إتاحة فرص مواتية للفرد .

ولقد خسرت دوائر المال والأعمال ورجالها فى هذا القرن ، فى الحقيقة ، فى مجالى السلطة والثروة على حد سواء وهما الأسس التقليدية لمركز القيادة .

وليس هناك من رجل أعمال أينما كان فى هذه الأيام ، له حتى جزء من السلطة التى كان يمتلكها منذ ثمانين سنة شخص ينتمى إلى ج. ب. مورجان J. P. Morgan أو چون د. روكفلر John D. Rockefeller أو ألفريد كروپ

Alfried Crupp أو العشـرة أو الاثنى عشـر من رجال البنوك الذين كـانوا يكونون فيما بينهم « الهيئة المسئولة » عن بنك إنجلترا قبل الحـرب العالمية الأولى . أما الذين كسبوا السلطة فهى المؤسسات التى كـانت معادية لدوائر المال والأعـمال أو التى توجه لها نقداً لاذعاً : وهى اتحادات العمال والبيروقراطية الحكومية والجامعة وهى أكثر الهيئات استفادة . فالجامعة التى كانت مجرد حلية فى المجتمع منذ ثمانين سنة خلت ، أصبحت فى الوقت الراهن تمتلك فى كل دولة متقدمة مالم تمتلكه أية مؤسسة فى المجتمعات السابقة : فهى تمتلك حق منح أو كبح وسيلة الحصول على الرزق أو المهنة من خلال احتكارها غير الخاضع لأى تنظيم لجميع الدرجات الجامعية الهامة .

ولا تقارن ، حتى على نحو طفيف ، الثروة الناتجة عن الأعمال فى الوقت الراهن ، سواء بالمقاييس المجردة أو بالنسبية ، مع مثيلاتها التى كانت فى سنة 1900 . إن ثروة أغنى أصحاب البلايين فى الوقت الحاضر ، إذا ما تمت تسويتها طبقاً للضرائب والتضخم تبدو تافهة إذا ما قورنت بثروات 80 عاماً مضت . وفيما يتعلق بالاقتصاد أصبح « الغنى » لا صلة له به .

ومنذ ثمانين سنة مضت كان يمكن لأى من « ملوك المال » – سواء كانوا فى الولايات المتحدة أو فى ألمانيا الإمبريالية أو فى إنجلترا فى عهد إدوراد Edward أو فى فرنسا خلال الجمهورية الثالثة – أن يقدم هو فقط رأس المال اللازم بأكمله لصناعة واحدة رئيسية . أما فى الوقت الحاضر فإن جملة ثروة أغنى ألف أمريكى قد تغطى بالكاد احتياجات البلاد من رأس المال فى أسبوع واحد فقط . و«الرأسماليون» الحقيقيون فى الدول المتقدمة هم ، فى الوقت الحاضر ، أصحاب الأجور من خلال صناديق المعاشات الخاصة بهم وصناديق التكافل .

وسواء أيمكن استمرار بقاء مركز القيادة ، إذا لم يقم على سلطة مسيطرة

أم على ثروة مسيطرة ، فهو أمر لم يتحقق . وقد داخل ميكيافيللى Machiavelli ، عالم الاجتماع الجامح الذى كتب كثيراً عن القيادة ، الشك فى ذلك . ورجال أعمال لايوجدون قادة إلا فى هيئة جماعة . وهم كأفراد – على عكس أعضاء أية جماعة قيادية فى وقت سابق – مجهولو الهوية على نحو كبير ، وغير ظاهرين للعيان من الناحية العملية .

وكم من أمريكى يعرف أسماء الرؤساء التنفيذيين لفورترشن Fortune 500 ؟ وبالإضافة ، فإنه بينما يعتبر المدير التنفيذى الرئيس الخاص بالشركة الكبرى «مرموقاً» خلال مدة احتفاظه بمنصبه لست أو سبع سنوات – مع مجموعة من موظفى السكرتارية وقطيع من رجال العلاقات العامة فضلاً عن حجرة خاصة للطعام – ويصبح وكأنه لا شىء ، وعليه أن يقدم بطاقته الشخصية لكى يسمح له حارس البوابة بالمرور بعد أربع وعشرين ساعة من تقاعده .

وليس من المؤكد أيضاً أن مركز القيادة فى الأعمال وفى رجال الأعمال أمر جيد لكل منهم . فهناك ، على الأقل ، الاقتصادى الأمريكى الشهير ميلتون فريدمان ، الذى ينادى بأنه من قبيل انعدام المسئولية اجتماعياً والتدمير للأعمال اقتصادياً ، أن يتم الاهتمام بأى شىء إلاّ بنتائج الأعمال ، فيما يعنى أن الاهتمام يكون بالوصول بالأرباح إلى حدها الأقصى ، ومن ثم إلى رفع مستويات المعيشة وخلق رأس المال وتقديم وظائف أفضل وأكثر عدداً فى الغد .

غير أنه مهما كانت الأعمال قصيرة الأجل وغير منطقية وغير عقلانية وحتى غير مفهومة ، فمن المؤكد أن الأعمال ورجال الأعمال ينظر إليهم على أنهم جماعة من القادة فى بلاد العالم المتقدمة اليوم .

وثمة مسألة أخرى لا تقل أهمية أيضاً ، وهى أن رجال الأعمال التنفيذيين

هم بلا شك قادة فى مؤسساتهم ينظر إليهم كقادة ، ويتصورهم الناس كقادة ، ويتم الحكم عليهم أيضاً كقادة .

وهناك مثل يردده تلاميذ المدارس الإنجليزية يجرى معناه على أنه كلما ارتفع مركز القرد ، حسبت عليه حركاته * . فما يأتيه التنفيذيون وما يعتقدون فيه ويقدرونه ، وما يمنحونه من مكافأه ولمن يقدمونها – كل هذه الأشياء تراقب، وينظر إليها ، وتفسر على نحو دقيق على مستوى المؤسسة كلها . وليس هناك من أمر ملاحظ بسرعة – ويعتبر أكثر أهمية – أكثر مما يلاحظ به أى تعارض بين ما ينادى به التنفيذيون وما يتوقعون من زملائهم أن يزاولوه .

بحثت مؤخراً مع رجل صناعة يابانى متقدم فى السن قضية انتهاك الحظر الخاص بشحنات استراتيجية لمنتجات أمريكية قام بها فرع شركة توشيبا فى طوكيو ، وقد علقت على حقيقة أن كبار التنفيذيين فى توشيبا قد وضعوا أنفسهم « موضع المساءلة » وقدموا استقالتهم حتى برغم أن من قام بالانتهاك يُعد بالكاد تحت سيطرة توشيبا (والتى تمتلك 50,1٪ فقط من أسهمها) ، وقد أغفل سياسة الشركة المنشورة .

نحن لم نقل « مسئولين » قال صديقى لى : « ونفضل القول : بأن هذا خطؤهم . إذا قام مدير شركة بخطأ ما فى سبيل تحسين موقف السوق أو أرباح الشركة ، فيمكنك أن تتأكد أنه لم يُقدم إلاّ على ما ترغب فيه الإدارة العليا وأعطوه الضوء الأخضر لتنفيذه » .

ويدرك اليابانيون بأن هناك طلبين للقيام بوظيفة القيادة . الأول أن قبول المرء لتلك الرتبة لا يغدق عليه الامتيازات بل يحمله المسئوليات . والآخر التسليم

* “The higher up the monkey goes , the more of his behind he shows .”

بأن قادة أى مؤسسة إنما يحتاجون إلى أن يلقوا على عاتقهم التطابق بين الأفعال وبين الأقوال ، وبين السلوك والمعتقدات والقيم المعترف بها ، وهو مانسميه «الأمانة الشخصية» .

[1987]

القسم الثانى

النـــاس

الجـــزء 15

القيادة : عمل أكثر واندفاع أقل

أصبحت القيادة آخر صيحة الآن . « نحن نريد منك أن تعقد لنا ندوة عن كيفية اكتساب المرء جاذبية خاصة » ، قالت لى نائبة لشئون الموارد البشرية فى مصرف كبير فى حديث تليفونى – وهى جادة تماماً : هناك كتب ومقالات ومؤتمرات كثيرة عن القيادة و « صفات » القائد . ويبدو أن كل مدير تنفيذى رئيس يتعين أن يبدو وكأنه قائد وكونفيدارالى لسلاح الفرسان مبهر للأنظار أو عضو فى اجتماعات إلفيس بريسلى Elvis Presley .

إن القيادة شىء مهم ، لاشك فى ذلك . ولكن – واحسرتاه – فهى شىء مختلف عما تعنيه فى هذه الأيام . فهى بعيدة إلى حد كبير عن «صفات القيادة» ، كما أنها لا تتمتع حتى « بجاذبية خاصة» . إن القيادة عمل دنيوى بعيد عن العاطفة ويدعو إلى الملل . أما جوهرها فهو الأداء .

إن القيادة ، فى المحل الأول ، ليست شيئاً جيداً أو مرغوباً . والقيادة وسيلة . والقيادة ، على أية حال ، هى إذن القضية الحاسمة . ولم يعرف التاريخ زعماء يتمتعون بجاذبية خاصة فى هذا القرن سوى الثلاثى ستالين وهتلر وماو – الزعماء الذين خدعوا العالم وأصابوا الإنسانية بآلام وشرور لم ترها من قبل .

تدمير الزعماء

غير أن القيادة ذات الفاعلية لا تعتمد على جاذبية شخصية. فقد كان أيزنهاور Eisenhower وچورچ مارشال وهارى ترومان Harry Truman ، زعماء أفذاذاً على نحو متفرد ، ومع ذلك فلم يتمتع واحد منهم بجاذبية شخصية أكثر مما لدى الأسقمرى * الميت . وكذلك كونراد أديناور Konrad Adenauer المستشار الذى أعاد بناء ألمانيا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية . وليس هناك من شخصية حباها الله بجاذبية شخصية يمكن تصورها غير آبى لنكولنAbe Lincoln من ولاية إلينوى ، رجل عام 1860 النحيل الغريب الذى عاش فى مناطق نائية . ومما يدعو للدهشة أنه لم يكن هناك شخص لديه جاذبية شخصية أقل من تشرشل الرجل الساخر ، والمهزوم المحطم غالباً فى سنوات ما بين الحربين . ولكن أهم ما فى الأمر أن الأمور تحولت فى النهاية ليصبح على حق .

والواقع أن الجاذبية الشخصية أصبحت بمثابة عامل لتدمير الزعامات . لقد أصابتهم بعدم المرونة ، وجعلتهم يعتقدون أنهم معصومون من الخطأ وغير قادرين على التغير . وهذا ما وقع لستالين وهتلر وماو ، ومن القضايا المسلم بها فى دراسة التاريخ القديم أن موت الإسكندر الأكبر المبكر هو ما أنقذه من أن يصبح عاجزاً وفاشلاً .

والواقع أن الجاذبية الشخصية وحدها لا تضمن لصاحبها الفاعلية كزعيم. وقد كان يمكن أن يكون چون ف . كينيدى John F. Kennedy أعظم شخصية لها جاذبية شخصية أقامت فى البيت الأبيض .

وليست هناك أيضاً أشياء أخرى مثل « الصفات القيادية » أو «الشخصية القيادية» . لقد كان فرانكلين د . روزفلت ووينستون تشرشل وچورچ مارشال

* نوع من السمك .

ودوايت إيزنهاور وبرنارد مونتجومرى Bernard Montgomery ودوجلاس ماك آرثر Douglas MacArthur ، جميعهم زعماء بدرجة عالية من الفاعلية – وعلى درجة كبيرة من الظهور – خلال الحرب العالمية الثانية . ولم يشترك اثنان منهما فى أية « سمة من سمات الشخصية » أو أية « صفات» .

وماذا تكون القيادة إذن إذا لم تكن جاذبية شخصية أو مجموعة من السمات الشخصية ؟ وأول ما يُقال عنها أنها عمل – وهو ما أكده المرة تلو المرة أكثر القادة جاذبية شخصية مثل : يوليوس قيصر ، على سبيل المثال ، أو الجنرال ماك آرثر والفيلد مارشال مونتجومرى أو لنضرب مثلاً من دوائر الأعمال ألفريد سلون ، ذلك الرجل الذى أنشأ وقاد شركة جنرال موتورز طوال الفترة من 1920 إلى 1955 .

وأساس القيادة ذات الفعالية هى التفكير من خلال مهمة المؤسسة وتحديدها وإقامتها على نحو واضح وجلىّ . يضع القائد الأهداف ويضع الأولويات ويضع المعايير ويُبقى عليها . إنه يضع ، بطبيعة الحال ، الحلول الوسطى . والواقع أن الزعماء ذوى الفاعلية يحسون ، بصورة مؤسفة ، أنهم ليسوا فى وضع يمكنهم من السيطرة على الكون . (والمضللون منهم وحدهم – أمثال أنصار ستالين وهتلر وماو – يعانون من ذلك الوهم) . ولكن قبل أن يقبل القائد ذو الفاعلية أى حل وسط ، عليه أن يفكر فيما هو صحيح ومرغوب فيه . ومهمة القائد الأولى هى أن يكون البوق الذى يرسل صوتاً واضحاً .

وأهداف القائد هى معيار التفرقة بينه وبين المضلل . وإذا ما كانت الحلول الوسطى التى يتخذها القائد مع مُحددات الواقع – التى قد تترتب عليها مشاكل سياسية أو اقتصادية أو مالية أو قضايا تختص بالبشر – تتواكب مع مهمته وأهدافه أو تبعده عنها ، فهى التى تحدد ما إذا كان هو قائداً ذا فاعلية أم لا . وإذا ما استمسك بقلة من المعايير (يضرب بها مثلاً عن طريق سلوكه الخاص به) أو ما

إذا كانت « المعايير » بالنسبة له هى الوسيلة التى تمكنه من عدم التعرض لعواقب أفعاله ، فيحدد ذلك ما إذا كان للقائد أتباع أو مجرد مساعدين وفنيين منافقين .

والمطلب الآخر هو ما إذا كان االقائد يرى القيادة على أنها مسئولية أكثر من كونها رتبة أو امتيازاً ، ونادراً ما يكون القادة ذوو الفاعلية « متساهلين » . ولكن عندما تسير الأمور على غير ما ينبغى – وهى دائماً كذلك – فلا يلومون إلاّ أنفسهم . وإذا كان وينستون تشرشل مثلاً للقيادة التى تحدد بوضوح المهمة والأهداف ، فإن الچنرال چورچ مارشال ، رئيس أركان الجيش الأمريكى فى الحرب العالمية الثانية ، يعد مثلاً للقيادة من خلال المسئولية . أما شعبية هارى ترومان فإن شعار «المسئولية تقع هنا» مازال هو أفضل تعريف لها .

ولكن ، نظراً لأن القائد ذا الفاعلية إنما يعرف على أنه هو وليس غيره ، مسئول أولا وأخيراً ، فلن يخاف من السلطة التى تكون لمساعديه وللتابعين له . ولكن المضللين يخافون ذلك . إنهم دائماً ما يبدون اهتماماً بالتطهير . غير أن القائد صاحب الفاعلية فى حاجة إلى مساعدين أقوياء ، وقد جرت العادة على أنه يشجعهم ويدفعهم إلى الأمام ويفاخر بهم . ونظراً لأن الرئيس يعتبر نفسه فى النهاية مسئولاً عن أخطاء مساعديه وأتباعه ، فإنه يرى أيضاً فيما يحققون من انتصارات على أنها انتصارات له أكثر من كونها تهديدات . وقد يتباهى القائد بما يقوم به – كما كان الچنرال ماك آرثــر بدرجة مَرَضِية أو قد يكون شخصاً متواضعاً . لقد كان لنكولن وترومان من هذا النوع كما لو كان لديهما عقدة النقص . ولكن ثلاثتهم كانوا فى حاجة إلى أناس حولهم قادرين ومستقلين ومعتزين بأنفسهم . لقد عملوا على تشجيع مساعديهم والتابعين لهم وامتداحهم وترقيتهم . وقد فعل ذلك شخص مختلف تماماً : أيك أيزنهاور عندما كان رئيس أركان حرب فى أوربا .

ويعرف القائد ذو الفاعلية ، بطبيعة الحال ، أن هناك مخاطرة : هى أن

الأناس القادرين نزاعون إلى الطموح ، ويدرك القائد أن مخاطرة من ذلك النوع أقل بكثير من أن يقوم بخدمته شخص عادى لا امتياز له . ويدرك أيضاً أن أخطر اتهام يوجه له هو أن تنهار المؤسسة لمجرد أن يتركها أو يموت كما حدث لروسيا فى اللحظة التى توفى فيها ستالين ، وكما يحدث غالباً فى الشركات . ويدرك القائد ذو الفاعلية أن مهمة القيادة فى نهاية المطاف إنما هى خلق النشاطات الإنسانية والرؤى الإنسانية .

اكتساب الثقة ضرورة .

كسب الثقة هو المطلب النهائى لقيادة ذات فاعلية وإلاّ سوف لا يكون له أتباع – والتعريف الوحيد للقائد أنه ذلك المرء الذى له أتباع . والثقة فى قائد ليست بالضرورة هى الشعور بالحب تجاهه ، وليست كذلك الاتفاق معه . والثقة هى الإيمان الراسخ بأن القائد يعنى ما يقول ، وهى أيضاً الاعتقاد فى شىء بالٍ عتيق اسمه « الأمانة» . إن تصرفات القائد ومعتقداته التى يزعمها يجب أن تكون متطابقة أو على الأقل يضاهى بعضها البعض . فالقيادة ذات الفعالية – وهذه مرة أخرى حكمة قديمة للغاية – لا تعتمد أساساً على ذكاء الشخص ، بل تقوم أساساً على كونها راسخة .

وبعد أن سردت هذه الأشياء فى الحديث التليفونى لنائبة المدير لشئون الموارد البشرية للمصرف الهام ، أعقب ذلك سكوت امتد طويلاً . وفى النهاية أجابت : « لا يختلف هذا بأية صورة عما سبق أن عرفناه منذ عدة سنوات عن المتطلبات التى يجب أن تتوافر فى المدير لكى يكون ذا فاعلية » .

بالضبط

[1988]

القسم الثانى

الناس

الجزء 16

الناس والعمل ومستقبل المدينة

منذ عشرين عاماً مازال عمال المكاتب اليابانيون ينتقلون ويتجمعون مع بعضهم البعض فى أبراج وسط المدينة . ولكن ليس هناك أحد فى البلاد المتقدمة سوف يعمل ذلك . فعمل المكتب وليس عمال المكتب هو الذى ينتقل . فمدينة الغد الجديدة الكبيرة لن تصبح مركز المكتب .

والخروج من المدينة قد بدأ فعلاً ، فسيتى بنك Citibank ، يتعامل فى كروت الائتمان فى داكوتا الشمالية ، ويسدد الشيكات فى الجزء الشمالى من ولاية نيويورك وديلاوير ، ويعمل على نقل تقنية معالجة البيانات عبر نهر الهدسون إلى ضاحية نيوچيرسى وثمة صندوق جماعة تكافل كبير هى Colonial Management Associates ومقره بوسطن قد نقل خدمة ومحاسبة الزبون على نطاق قومى واسع فى إحدى ضواحى دينفر . وتعمل شركات التأمين بصورة سريعة على نقل عملها المكثف للعمل مثل تلَقى المطالبات ومراسلة الزبون وحفظ السجلات - إلى حدود العاصمة . وأمكنة وقوف السيارات التى أنشئت خصيصاً لعمليات النقل التى تتم من الأبواب الخلفية للمكاتب أخذت الآن فى الظهور فى الضواحى ، بشكل يماثل سرعة إنشاء الأسواق التجارية الكبيرة فى الستينيات والسبعينيات .

اقتناء وسائل النقل .

إن المدينة الكبيرة من صنع مَقْدِرة القرن التاسع عشر على تحريك الناس . وكان الناس فى لندن أيام ديكنز Dickens ، يمشون على أقدامهم إلى حيث يوجد العمل فيما عدا أصحاب الأعمال الذين كانوا يقطنون فوق دكاكينهم أو مكاتب المحاسبات الخاصة بهم . ومع بداية منتصف القرن شرع الناس فى أن تكون فى متناولهم وسائل الانتقال - بدءاً بالسكك الحديد ، ثم الأوتوبيس والعربات (تجرها الخيل ، بطبيعة الحال ، الموجودة لعدة عقود) ، والنفق والتلفريك ، والسيارة ، والدراجة . وفجأة استطاعت كتل بشرية ضخمة أن تتحرك مسافات بعيدة حيث كان يوجد العمل . وأضاف ظهور المصعد مقدرة على حركة رأسية . ولقد كانت هذه المقدرة على تحريك الناس ، أكثر من أى شىء آخر ، جعلت من إقامة المؤسسات الكبيرة ودوائر الأعمال والمستشفيات والوزارات والمصالح الحكومية والجامعات ، شيئاً ممكناً .

ومع حلول عام 1914 تطورت كل وسيلة من الوسائل التى تحرك الناس داخل مدينة كبيرة من المدن التى اتخذت مركزاً للمكاتب . ومكن هذا الوضع عمال المكاتب من العيش خارج المدينة . غير أن هذه الوسائل لم تؤت آثارها الكاملة حتى انتهاء الحرب العالمية الثانية . وحتى وقتئذ لم يكن هناك سوى مدينتين بهما ناطحات سحاب - نيويورك وشيكاغو . أما الآن فتفخر كل مدينة متوسطة الحجم وعلى نطاق واسع بأنها دخلت فى نطاق « الناطحات» . وحتى فى المدن المتوسطة الحجم ينتقل الناس منها وإليها .

ويلغ هذا الاتجاه بوضوح منتهاه بل تجاوزه بكثير جداً . وعلى عمال مكاتب طوكيو أن يعيشوا فى أمكنة تبعد مسافة يتطلب قطعها أكثر من ساعتين حتى يحصلوا على مقعد فى قطار الصباح . وحركة المرور فى لوس أنجيليس

فى السادسة من صباح كل يوم عبارة عن زحام متواصل فى جميع الاتجاهات - أناس يحاولون الوصول إلى مكاتبهم فى الساعة الثامنة والنصف أو الساعة التاسعة . والأوضاع ليست أفضل بكثير فى بوسطن أو نيويورك أو فيلادلفيا . وميدان بيكاديللى بلندن فى حالة اضطراب لمدة 24 ساعة يومياً ، والحال مازال أسوأ فى تلك الأماكن التى تعد معجزات القرن التاسع عشر فى تخطيط المدن مثل شوارع باريس وروما ومدريد الواسعة .

إن أيام عمال المكاتب فى مدن العالم الكبيرة ليست ثمانى ساعات بل اثنتى عشرة ساعة . وباءت بالفشل جميع المحاولات التى بذلت فى الثلاثين سنة الأخيرة لتخفيف حدة حركة المرور وازدحامها وما تسببه من إحباطات ، وذلك برغم المليارات العديدة التى أنفقت فى سبيل ذلك .

ولم يعد بعدُ شىء من هذا ضرورياً . فواقع الأمر أن الوصول إلى مكان العمل إجراء عفا عليه الزمن . وأصبح الآن من الأيسر والأرخص والأسرع أن يؤدى الآن مالم يكن مستطاعاً تأديته فى القرن التاسع عشر : نقل المعلومات ومعها العمل الذى يؤدى فى المكتب إلى حيث يوجد الناس . والأدوات التى تؤدى ذلك موجودة فعلاً : التليفون والحوار بين طرفين عبر الڤيديو ، والبريد الإلكترونى، وآلة الفاكس والحاسب الشخصى والمودم Modem ، وما إلى ذلك . توجد أيضاً وسائل الاستقبال : والدليل ، على سبيل المثال ، حركة الازدهار فى آلات الفاكس فى الثمانية عشر شهراً الأخيرة .

ونحن نعرف فعلاً كيف يمكن أن يؤدى عمل المكتب فى المستقبل . وعلى عكس ما تنبأ به منذ خمسة وعشرين عاماً علماء المستقبليات ، فإن الاتجاه ليس ناحية الأفراد الذين يعملون فى منازلهم . فالناس يفضلون كثيراً أن يعملوا حيث يوجد الآخرون . وحتى اليابان - حيث الحاجة لتكوين مجتمع وصداقة فى

العمل أقوى مما عليه في بلاد الغرب - بدأت في نقل العمل المكتبي مثل عمليات معالجة البيانات من وسط المدينة .

ومما لايقل أهمية أن العمل المكتبي سوف يتمتع «بعدم ازدواجية» كما يحدث بالفعل في كثير من الأعمال المكتبية مثل : النظافة وصيانة المعدات وإدارة الكافيتريا . ويفضل أكثر فأكثر موظفو المؤسسة التي يقومون بعملها المكتبي ، أن يستخدموا لدى مقاولين متخصصين مستقلين . وهناك كمٌ كبير من مثل هذا العمل يقوم به أناس مستأجرون ومدربون يتقاضون مقابل عملهم من منشآت لا يعملون معها بصفة دائمة - مع مزيد أكثر فأكثر من عمال مؤقتين لديهم أعمال دائمة يقومون بها طول الوقت في شركات الزبون . وعدد لابأس به من النوع الجديد من المكاتب المزودة بأماكن انتظار السيارات توفرعمالة مكتبية مدربة وكذلك الإشراف عليها . فهي توفر العمل المكتبي أكثر ما توفر مكان للمكتب . وطبقاً لبعض التقارير يكون ذلك حيث الطلب عليه موجود .

إن العمال المكتبيين الذين يؤدون عملاً مكتبياً ويقومون بأعمال الصيانة هم أكبر مجموعة عمل في المدن الكبيرة بالعالم المتقدم - وتستنفد ما يعادل نصف عدد العمال . وكيف تبدو مدينة الغد إذن عندما لا تصبح بعد « مدينة المكاتب »؟ ويمكن للمرء أن يقول بدرجة من الثقة إن المدينة سوف تصبح « مدينة المراكز الرئيسية » .

ومنذ خمسة وعشرين عاماً ترك عدد كبير من الشركات الأمريكية الكبيرة مثل - جنرال فودز ، وآي بي إم ، وجنرال إلكتريك - مانهاتن إلى الضواحي بكل محتوياتها ومتعلقاتها . ولم نكن ندري في ذلك الوقت أنه يمكننا نقل المعلومات . وتأسيساً على ذلك فلكي يُحرر عمال المكاتب من الحاجة إلى الانتقال ذهاباً وإياباً، عمدت الشركات إلى حجز رجال الإدارة العليا والمهنيين وفرضت

عليهم الذهاب الدائم إلى المدينة لعقد الاجتماعات الخاصة بالأعمال .

إن شركات الغد الكبيرة على قدر من التأكد فى أن تُبقى رجال الإدارة – وعلى الأقل كبارهم – حيث يوجد آخرون من كبار رجال الإدارة : فى المدينة . وتتصرف على هذا النحو الإدارات الحكومية والمؤسسات الكبيرة الأخرى . ولكن هذا يعنى أن المدن الكبيرة سوف تحتفظ أيضاً بمتعهدى المهارات المتخصصة والمعرفة مثل المحاميين ومكاتب المحاسبةوالمهندسين المعماريين ، والمستشارين ووكالات الإعلان وبنوك الاستثمار والمحللين الماليين وما إلى ذلك . وحتى هؤلاء الناس سوف يؤدون أعمالهم المكتبية خارج المدينة .

وثمة منشأة قانونية كبيرة جداً فى سبيل استكمال خططها لاقتناء مكتبة تضم كتب القانون فى أحد الأماكن بإحدى الضواحى . وسوف تخدم عشرة من مكاتبها فى الولايات المتحدة وفيما وراء البحار من خلال شبكة كومبيوتر ملحقة بها آلات فاكس وفيديو للحوار بين طرفين . وتتوقع المنشأة بأن تفرغ– خلال عامين أو ثلاثة أعوام – المساحة التى تحتلها مكتباتها العشر الحالية – والتى تشغل كل واحدة منها دورين فى كل موقع .

وقد نكون على وشك الوصول إلى نهاية حركة الازدهار الضخمة فى بناء المكاتب وفى تأجيرها التى انطلقت عندما خلق نابليون Napoleon الثالث ، النموذج الأصلى للمدينة فى باريس سنة 1860 والتى بلغت إلى ما يشبه السُعار فى كافة المدن الرئيسية فى العالم الحر فى العشرين سنة الأخيرة . (إننى أقف تماماً بجانب اليابانيين الذين يقبلون أكثر فأكثر على شراء عدد من عمارات المكاتب الكبيرة فى وسط المدن الأمريكية) . إن مدينة الغد الكبيرة سوف تشبه إلى حد كبير مدينة ما قبل الصناعة ، أكثر من مدينة القرن التاسع عشر التى مازالت تشبه حتى الآن مدينة نيويورك أو باريس .

ولكن هل سيعيش فى المدن هؤلاء الذين يعملون فى المراكز الرئيسية ؟ وفى أى مكان سوف يقوم أكبر عدد منهم -المديرون والمهنيون بصفة خاصة- بتأسيس منازلهم ؟

وفى قارة أوربا حيث مازال المديرون من الدرجة الوسطى والمهنيون ينزعون إلى العيش فى المدينة ، قد يقف تماماً التحول من مدينة المكاتب إلى مدينة المراكز الرئيسية ، فى سبيل انتقالهم . ولكن من المشكوك فيه أن الخروج إلى الضواحى سوف ينتكس أو حتى يتباطأ على نحو كبير فى الولايات المتحدة أو فى إيطاليا أو فى اليابان حيث تركت بالفعل عائلات الطبقة الوسطى وأطفالهم المدن الرئيسية . ومن المؤكد أن مدينة المراكز الرئيسية سوف تكون فرص العمل فيها أقل بالنسبة للفقراء وغير المهرة مما يوجد فى مدينة المكاتب . وسوف تكون هذه مشكلة ذات طابع خاص فى الولايات المتحدة حيث جذبت وسائل الرفاهية كثيراً من العاملين الأقل مهارة والأقل تعليماً إلى المدن التى تسود فيها شريعة الغاب .

وما عساه أن يكون أساس الضريبة فى مدن المراكز الرئيسية ، وهل يمكن أن تظل مركزاً تجارياً ؟ إن متاجر البضائع الترفيهية لا تعتمد على عامل المكتب . ولكن معظم متاجر المدينة الأخرى وبخاصة المتاجر متعددة الأقسام فى اليابان فقط لا يذهب إليها بانتظام سوى أناس لا يعملون فى المدينة . وماذا عن المطاعم والفنادق ؟ هل سوف ترى المسارح ودور الأوبرا وقد أصبحت أداة لنقل العروض عن طريق أشرطة فيديو والتليفزيون المحورى أكثر من كونها أماكن يرتادها الناس ؟ وهل تصبح مستشفى المدينة الكبيرة مركزاً للتعليم ، وللمعلومات وللتشخيص لمستشفيات الضواحى وخارجها ، حيث سيقيم المرضى ؟

محاضرة لعشرة آلاف

وماذا عن الجامعة الكبيرة ؟ فتكاليف التعليم العالى فى كافة البلاد المتقدمة كتكاليف الرعاية الصحية ، فى موقف يصعب فيه السيطرة عليها . ولربما تكون الوسيلة الوحيدة لتغطية التكلفة هو تحويل الجامعة إلى مكان تتدفق منه المعرفة إلى حيث يوجد الطلبة ، وقد حدث ذلك بالفعل عن طريق الجامعة المفتوحة الناجحة فى بريطانيا .

وفى مرات عديدة فى السنة ألقيت محاضرة على 10,000طالب أو أكثر برغم وجود أقل من مائة طالب معى فى الغرفة . أمّا الباقون فيروننى عبر القمر الصناعى خلال أكثر من مائة من شبكات الربط وأناقش أسئلتهم إلىّ عبر التليفون .

لقد قيل وكُتب كثير فى هذه الأيام عن الآثار التكنولوجية للمعلومات . ولكن ربما تكون آثارها الاجتماعية مازالت أعظم وأكثر أهمية .

[1989]

القسم الثانى

الناس

الجـزء 17

سقوط العامل ذى الياقة الزرقاء

تُناقش بصورة حادة ما إذا كانت الوظائف ذات الأجر المرتفع آخذة في الازدياد أم في الهبوط في الاقتصاد الأمريكي . ولكن ما يرتقي إلى أعداد هذه الوظائف في الأهمية حقيقة مفادها أن الجديد من الأعمال ذات الأجر المرتفع ليست فيما جرت أن تكون عليه في الماضي .

وعلى مدى ثلاثين عاماً انقضت بين نهاية الحرب العالمية الثانية حتى منتصف السبعينيات ، تركزت الوظائف مرتفعة الأجر في جميع الدول المتقدمة في عمل أصحاب الياقات الزرقاء غير المهرة . والآن توجد غالبية الوظائف مرتفعة الأجر الجديدة في العمل المعرفي : مثل الفنيين والمهنيين والخبراء من كل الأنواع والمديرين . وكان المؤهل اللازم للأعمال مرتفعة الأجر منذ عشرين سنة مجرد بطاقة من الاتحاد . وأصبحت في الوقت الراهن دراسة رسمية . وفي يوم وليلة تحول الارتفاع الطويل الحاد في « العامل » - من ناحية العدد والموقف الاجتماعي والدخل - إلى هبوط سريع .

وليس من مثيل موازٍ في التاريخ لارتفاع عامل البلاد المتقدمة الذي حدث في هذا القرن . وبلغ أقصى ما كان يتقاضاه العمال أصحاب الياقات الزرقاء

الأمريكيين الذين يكدون ستين ساعة فى الأسبوع 250 دولاراً سنوياً أو ثلث ثمن تلك « المعجزة منخفضة الثمن » لموديل T الذى أنتجه هنرى فورد . ولم تكن لهم «امتيازات» : فلا أقدمية ولا تأمين بطالة ولا تأمينات اجتماعية ولا إجازات مدفوعة الأجر ولا أجر إضافى ولا معاش للتقاعد - ولا شىء سوى أجر نقدى يقل عن الدولار فى اليوم الواحد . وفى الوقت الحاضر ، يحصل العامل ذو الياقة الزرقاء المستخدم فى الصناعة ذات الإنتاج الكبير المنضمة إلى أحد الاتحادات العمالية (صناعة الصلب والسيارات والأدوات الكهربائية والورق والكاوتشوك والبترول) والذى يعمل 40 ساعة فى الأسبوع ، يحصل على حوالى 000 ,50 دورلار سنوياً - نصفها نقداً والنصف الآخر فى صورة امتيازات عينية . وحتى بعد خصم الضرائب ، يعادل هذا المبلغ سبع أو ثمانى سيارات مثل South Korean Excel أو ما يعادل 25 ضعفاً من الأجر الحقيقى لسنة 1907 (وإذا استخدم الغذاء وسيلة للقياس ، فتكون الزيادة أعلى من ذلك) . أما ارتفاع المركز الاجتماعى خاصة فى مجال السلطة السياسية ، فأكثر من ذلك .

أطفال المجتمع الربية *

والآن انتهى الأمر فجأة .

إن انهيار عمال الياقات الزرقاء المفاجىء والذى وقع فى الخمس عشرة سنة الأخيرة ، أمر منقطع النظير فى التاريخ كذلك . وانخفض فعلاً معدل عدد عمال الياقات الزرقاء فى الصناعة التحويلية إلى أقل من خُمس القوة العاملة الأمريكية بعد أن كان أكثر من الثُلث . وسوف لا يشكل عمال الياقات الزرقاء بحلول عام 2010 - أى بعد أقل من 25 سنة من الآن - فى كل البلاد المتقدمة معدلا أعلى من

*جمع ربيب Stepchild وهو ابن امرأة الرجل من غيره .

عدد الفلاحين في الوقت الحاضر- أى 5 في المائة من جملة العمال . وسوف يصل الهبوط منتهاه تماماً حيث توجد الأعمال ذات الأجر المرتفع . إن عدد العاملين من أصحاب الياقات الزرقاء في صناعة السيارات في الولايات المتحدة بعد انقضاء 15 أو 20 عاماً من الآن ، يكاد يصل إلى ما يزيد عن نصف ما هو عليه الآن حتى إذا لم تكن هناك مستوردات على الإطلاق ، وهبطت فعلاً عمالة صناعة السيارات من أصحاب الياقات الزرقاء إلى أقل من40 في المائة من حدها الأقصى ، منذ أقل من عشر سنوات مضت ، ولا غرو ألا تعتبر الاتحادات النمو السريع في الأشغال المعرفية ذات الأجر المرتفع ، تعويضاً للهبوط المطرد في الأعداد ، والسلطة والشهرة وفي دخول أعضاء الاتحادات . لقد كان بالأمس العمال أصحاب الأجور المرتفعة العاملين في الصناعة التحويلية بمثابة أعزاء المجتمع ، وهم في طريقهم ليصبحوا أطفالاً ربيبة .

ولم يأت هذا التحول نتيجة هبوط في الإنتاج فإن ناتج صناعة الولايات المتحدة الأمريكية التحويلية أخذ في توسع مطرد ونمو يتمشى مع نمو ناتج الدخل القومي أو بأسرع منه قليلاً . إن هبوط عامل الياقة الزرقاء ليس قضية «منافسة» ناشئة عن «سياسة الحكومة » نتيجة «الدورة التجارية» أو حتى عن «الواردات» . إنها عملية هيكلية ومتعذر إصلاحها .

ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين . أولهما الانتقال المطرد من صناعات كثيفة العمل إلى صناعات كثيفة المعرفة – مثل التدهور المفاجيء في صناعة الصلب والارتفاع المطرد في تصنيع المواد الدوائية . إن كل النمو في ناتج صناعة الولايات المتحدة التحويلية خلال العقدين الأخيرين حدث في الصناعات كثيفة المعرفة التي تضاعفت تقريباً . وثمة ما يضارع ذلك في الأهمية ، الانتشار العالمي الذي وقع في الأربعين سنة الماضية لاختراعين (أو اكتشافين) أمريكيين هما

«التدريب» و«الإدارة» . وعلى عكس ما تعلمناه تماماً عبر التاريخ الاقتصادى ومن النظرية الاقتصادية ، فإن هذين الاكتشافين يمكنان أية دولة تكاليف العمل فيها تماثل ما لدى اقتصاد «متخلف» من أن يصل إنتاجها مثل دولة كاملة «التقدم» فى فترة قصيرة جداً .

كان اليابانيون أول من أدرك ذلك بعد الحرب العالمية الثانية . وفى الوقت الراهن يدرك الجميع ذلك ، الكوريون الجنوبيون أو البرازيليون على سبيل المثال. والماكيلادورات هى أعظم الأمثلة إفصاحاً . ففى المصانع الواقفة ناحية المكسيك على الحدود بينها وبين الولايات المتحدة حيث يوجد أناس غير مهرة وغالباً أميون ينتجون لسوق الولايات المتحدة سلعاً وقطع غيار كثيفة العمل . وأمام الماكيلادورا ثلاث سنوات على الأكثر لتصل إنتاجية العمل فيها لمصنع أمريكى أو يابانى يدار إدارة حسنة حتى يقدم منتجات غاية فى التقدم – وتدفع للعمال ما يقل عن دولارين فى الساعة .

ويعنى ذلك أن الصناعة التحويلية فى البلاد المتقدمة ، لا يمكنها البقاء فقط إلاّ إذا تحولت من أن تكون كثيفة العمل لتصبح كثيفة المعرفة . إن العمال الذين يديرون الميكنة ويحصلون على أجور مرتفعة مقابل قيامهم بعمل متكرر ، لايحتاج إلى مهارة ، يستبدلون بهم عمال المعرفة ويحصلون على أجور مرتفعة فى مجال التصميم والرقابة وعملية الخدمة والإنتاج أو إدارة المعلومات . ويتواكب هذا التحول أيضاً مع الدراسات السكانية . ففى كل بلد متقدم يوجد شباب فى زيادة متواصلة ، خاصة شبان ذكور ، يمكثون فى التعليم التالى للمستوى الثانوى ، ولم يعد هؤلاء يُقبلون على أشغال العمالة ذات الياقة الزرقاء حتى ذات الأجر المرتفع منها .

وهذه تغيرات جاءت حادة ومفاجئة ، ولمرة واحدة ، وبحيث تستحق أن

توصف بأنها «ثورية» . ومع ذلك فإن أثرها مختلف عما كان يتوقعه أى فرد، ومختلف أيضا عما تقضى به تعاليم النظرية الاقتصادية والسياسية .

وينطبق ذلك ، بصفة خاصة ، على بطالة الولايات المتحدة . ففى بريطانيا وأوروبا الغربية يفضى ، فى الواقع ، انخفاض أشغال عمالة ذوى الياقات الزرقاء فى الصناعة التحويلية ، كما توقعت اتحادات العمال ، إلى بطالة يصعب علاجها . غير أن الهبوط فى الولايات المتحدة له آثار هامشية على أكثر تقدير . وحتى الخسائر الضخمة فى وظائف صناعات الصلب والأشغال المتعلقة بالسيارات قد تركت تأثيراً فى معدلات البطالة القومية . ولا ريب فى أن معدل البطالة البالغ قدره 6,5 فى المائة من البالغين من الرجال والنساء قد يعلو نوعاً ما عن معدل «البطالة الطبيعية» (وهو المعدل اللازم لتغيرات الوظائف العادية) – ولكن ليس بأعلى من ذلك إذا ما أُخذ فى الاعتبار هيكل عمر القوة العاملة . أما معدل الـ 4,5 فى المائة فى المتزوجين من الرجال، إذا ما وجدت ، فهى دون المعدل الطبيعى ويشكل «عمالة كاملة» . أما « البطالة الخفية » – فيما يعنى الناس الذين يئسوا من البحث عن عمل – فتظهرها دعاية الاتحادات غاية فى الكبر ، ولكن من المحتمل أن تكون نادرة خارج هذه الاتحادات . وهى نسبة من البالغين الأمريكيين أكبر مما كانت عليه فى تاريخ فترة السلام – حوالى الثلثين – تندرج فى قوة العمل وتعمل بالفعل . وثمة إيضاح واحد لمعدلات البطالة المنخفضة ، وهو بالتأكيد أن العمال الأمريكيين قادرون على نحو متفرد على التكيف والحركة – بدرجة أكبر مما يعتقد أى فرد . ولكن ما يماثل ذلك فى الأهمية ، أن العمالة ذات الياقة الزرقاء فى الصناعة التحويلية من المحتمل أن تكون قد تقلصت بالفعل أيضاً إلى نقطة تؤثر فيها تأثيراً هامشياً على معدلات العمالة الكلية وكذلك البطالة والإنفاق الاستهلاكى والقوة الشرائية والاقتصاد ككل . وقد يعنى ذلك أنه

يجب علينا أن نكف عن النظر إلى الاستخدام فى الصناعة التحويلية وكأنه الكبش الذى يتقدم القطيع وإنما يؤخذ على أنه ناتج الصناعة التحويلية بدلاً من ذلك . ومادام حجمه مستمر فى الارتفاع ، فيعتبر الاقتصاد الصناعى صحياً بغض النظر عن الاستخدام .

ومن الأمور المستحدثة نوعاً ما سلوك تكاليف الأجر فى الولايات المتحدة. إن إعطاء اتحادات العمال الأولوية للمحافظة على الأجور الاسمية ، أكثر من قبول معدلات أجور أقل لكى تجنى استخداماً أكبر يُعد من بديهيات الاقتصاد الحديث . ومازال ذلك سائداً فى أوربا . ولكن اتحادات العمال الأمريكية أظهرت رغبة تدعو إلى الدهشة لتحقيق امتيازات كبيرة فى الأجور - وحتى فى مجال قواعد العمل - لكى تمنع إقفال المصانع وتسريح العمال . ففى الولايات المتحدة ، على الأقل ، فإن عدم مرونة التكلفة الأساسية التى تعوق «التصحيح الذاتى» لاقتصاد السوق لم تعد من المؤكد كامنة فى تكاليف الأجور (كما افترض علم الاقتصاد منذ كينز) ولكن فى تكلفة الحكومة .

وكان على كل عالم فى اقتصاديات العمل وكل زعيم عمالى أن يتوقع أن يفضى تدهور العامل ذى الياقة الزرقاء إلى « نضالية العمل » على نطاق واسع . وهناك بعض السياسيين مازالوا يتوقعون ذلك - مثل القس چيسى چاكسون Jesse Jackson فى الولايات المتحدة ، و «النضاليين» من حزب العمال البريطانى و« الراديكاليين » من الحزب الديمقراطى الاجتماعى الألمانى . ولكن يوجد حتى الآن نضالية عمالية فى واحدة فقط من البلاد المتقدمة : كندا . وفيما عدا ذلك فهناك مرارة كبيرة بين جمهور أفراد العمال ولكنها مرارة الاستقالة ، والعجز أكثر من العصيان . والعامل ذو الياقة الزرقاء قد أذعن للهزيمة نوعاً ما .

وقد يبرر ذلك أكثر أنواع التنمية إثارة للاستغراب وأقلها توقعاً : التنمية

السياسية . فمن بديهيات علم السياسة أن تقوم جماعات من جماعات المصالح الأساسية بزيادة نفوذها السياسى لمدة طويلة بعد أن تكون قد بدأت تفقد الأعداد أو الدخل ، فالأعضاء إنما يرتبطون بالطبقات الاجتماعية ، ويتعلمون على أن التماسك مع بعضهم لئلا يهلكون فرادى ، ويعملون بصورة متزايدة ويمارسون حقهم الانتخابى بطريقة ملموسة . ولعل الطريقة التى حافظ بها الفلاحون فى كل بلد متقدم على سلطتهم السياسية وعملوا على زيادات الإعانات الممنوحة لهم برغم انهيارهم السريع من حيث العدد منذ الحرب العالمية الثانية ، مثل جيد .

القوة السياسية تآكلت

وعلى الرغم من أن عشر سنوات أو خمس عشرة سنة فقط قد انقضت منذ أن بدأ انهيار العمال ذوى الياقات الزرقاء ، فإن قوتهم السياسية قد بدأت فعلاً فى التآكل بصورة كبيرة . وفى وسط الحرب العالمية الثانية استطاع چون ل . لويس John L. Lewis ، المنتمى إلى عمال المناجم المتحدين أن يتحدى أكثر رئيس للبلاد شعبية ونجح فى تحديه . وبعد مرور ثلاثين عاماً أجبر زعيم لعمال مناجم الفحم – وكان هذه المرة فى بريطانيا – رئيس وزراء على الاستقالة . ولكن فى عام 1981 هزم الرئيس ريجان اتحاد مراقبى حركة الطيران الجوية الأقوياء أصحاب المواقع المعززة . وبعد مرور سنين قليلة ، قصمت رئيسة وزراء بريطانيا مسز مارجريت تاتشر ظهر اتحاد العمال الذى جر سلفها إلى عزلة سياسية . وكسب الرئيس ريجان ورئيسة الوزراء تاتشر كلاهما دعماً شعبياً ساحقاً . وقد نظل فى حاجة إلى صوت العامل من أجل مرشح «تقدمى» لكى يقبل ترشيحه ، ولكن فى عملية الانتخاب بعد ذلك ، يكاد يصبُح تأييد العامل ضمان هزيمة ، كما ظهر من اندحار وولتر مونديلWalter Mondale ، فى انتخاب الرئاسة فى الولايات المتحدة لسنة 1986 ، وفى انتخاب ألمانيا فى يناير من

ذلك العام وفى انتخابات فرعية بريطانية عديدة .

وفيما يزيد قليلاً على عقد بعد الحرب العالمية الأولى ، نهض العامل ذو الياقة الزرقاء من حالة العجز ليصبح قوة اقتصادية واجتماعية مسيطرة فى أوربا الغربية ، كما ليصبح حزبه أكبر العوامل السياسية الوحيدة قوة . وحذت الولايات المتحدة حذو ذلك بعد عشر سنوات . وقد أحدث ذلك تحولاً فى الاقتصاد وفى المجتمع وفى السياسة لكل دولة متقدمة متجاوزاً حربين عالميتين كما تجاوز حكومات الطغيان بطريقة ليس لها سابقة . وماذا إذن سوف يعنى انهيار العامل ذى الياقة الزرقاء - ونظيره ونهوض العامل المعرفى - للبقية الباقية من هذا القرن والقرن التالى ؟

[1987]

القسم الثانى

الناس

الجـــزء 18

ضع حداً لقواعد العمل والتوصيف الوظيفى

من النادر أن تذكر ، فى كل مئات الكتب والمقالات والخطب الخاصة بالمنافسة الأمريكية - أو فقدانها - قواعد العمل والقيود المفروضة على الوظائف . وتحظر هذه القواعد على رئيس العمال أن يؤدى أى عمل إنتاجى ، سواءً أكان ذلك عن طريق الحلول محل عامل يقضى حاجته ، أم يقوم بإصلاح أداة ، أم يمد يد المساعدة عندما يهبط العمل . تحظر هذه القواعد على الكهربائيين أن يقوموا باستعدال المسمار عندما يركب صندوق صمام كهربائى وتحظر أن ينتقل العامل من وظيفة إلى أخرى ، ومن ثم تقيدهم فى مهام ضيقة ومتكررة مثل دهان باب سيارة بطريق الرش . وتقيد هذه القواعد بشدة ، العامل على ما تدرب عليه ، ومع ذلك تشير جميع الدلائل المتاحة إلى أن قواعد العمل والقيود المفروضة عليه هى سبب رئيسى للفجوة الإنتاجية فى الصناعة التحويلية الأمريكية (والأوربية)

ومن المؤكد أن الإنتاجية ليست مجموع عناصر المنافسة . ولكن عندما ينتهى الأمر إلى صناعة الأشياء ، تصبح الإنتاجية هى الأساس . وعلى وجه الدقة ، فإن قواعد العمل وقيود الوظيفة هى أكثر ما يقوم بحماية الصناعات الأمريكية والأوربية فى نطاق صناعة الأشياء - مثل صناعات الصلب والسيارات

والإلكترونيات الاستهلاكية ، والمطاط وما إلى ذلك - وهى التى أثبتت فقرها الشديد فى الجودة قبالة المنافسين من شرق آسيا .

الازدواجية (*)

يوجد أفضل دليل لأثر قواعد العمل وقيود الوظيفة ، فى صناعة البناء الأمريكية ، وهى وحدها من بين الصناعات الرئيسية فى أى مكان يوجد فيها اتحاد الورش الذى يضع قيوداً وظيفية محكمة ، وورش ليس لها اتحاد وليست بها قيود . وكلا النوعين من الورش غالباً ما تمتلكهما نفس الشركة - ويطلق عليها «الازدواجية» فى الصناعة - ويقوم على توجيههما والإشراف عليهما نفس العمال . والوقت الذى يستلزمه القيام بعمل فردى مثل ربط أنبوب التصريف ، هو نفسه تماماً فى كلتا الحالتين . ومع ذلك فالفريق الذى يعمل تحت قواعد العمل وقيود الوظيفة يتطلب عدداً يزيد الثلثين لتأدية نفس العمل فى نفس الوقت .

وقد قام أخيراً أحد مقاولى «الازدواجية» بدراسة مشروعين متشابهين تماماً أنشأتهما شركته ، أحدهما مجموعة يضمها اتحاد والآخر لا يضمه اتحاد . وظهر أن العمال فى النوع الثانى عملوا خمسين دقيقة فى كل ساعة فى المتوسط . والعمال من النوع الأول عملوا 35 دقيقة ، والباقى من الوقت اضطروا إلى إنفاقه فى الانتظار - حتى يعود أحد العمال من قضاء حاجته أو حتى يستطيع عامل المياومة الماهر القيام بعمل يستطيع تأديته بسهولة عامل فى مرحلة التدريب ، ولكن لم يسمح له بأن يمسه . وكان على عمال المجموعة التى لا يضمها اتحاد أن تعمل أيضاً غير مزودة بالعدد الضرورى من الأدوات لمدة

* هو نوع واحد من الورش ، ولكن يضم بعضها اتحاد عمالى ، وبعض الورش لا تلتزم بالانضمام إلى أى اتحاد (المترجم) .

أربعين دقيقة حتى يرجع عامل مؤهل لكى يقود شاحنة من الورشة ومعه قطعة الغيار . وعندما حدث ذلك فى المشروع غير المنضم إلى اتحاد ، ركض رئيس العمال لتنفيذ الرسالة واستمر العمل دون توقف .

وماذا كانت النتيجة : تطلب المشروع الذى ينضم عماله للنقابة ، جماعة من ثمانية عمال ، أما المشروع غير النقابى فقد أدى عمله خمسة عمال . ومما يثير الاهتمام أن جميع المراقبين يتفقون على أن المقاولين اليابانيين الكبار الذين يعتبرون نماذج للكفاءة ، يعملون بنفس القدر من الإنتاجية تقريباً ، كالمقاولين الأمريكيين غير النقابيين .

وتفسر أيضاً قواعد العمل وقيود الوظيفة إلى حد بعيد زيادة إنتاجية المصانع المملوكة لليابانيين فى الولايات المتحدة وأوربا . والمثل الذى تسنده أحسن الوثائق من إنجلترا : ففى مصنع نيسان فى الميدلاندز صنع عامل 24 سيارة سنوياً . وفى مصنع فورد الانجليزى الموجود فى داجنهام خارج لندن يقوم عامل بتصنيع ستة سيارات !! وقد يرجع نصف الفرق إلى قيام نيسان ، بشراء قطع من الخارج أكثر مما يشتريه فورد . ومازال يخلف هذا فرقاً فى الإنتاجية بمعدل 2 إلى 1 . ومع ذلك فالوقت الذى يتطلبه عامل واحد للقيام بعملية واحدة – وليكن مثلاً تركيب المحرك على الشاسيه – يكاد لا يختلف فى النوعين من المصانع . ولكن يوجد فى مصنع داجنهام 125 تصنيفاً للوظيفة ، ويقتصر كل عامل على القيام بمهمة واحدة صغيرة . أما نيسان فلديها خمسة أنواع من التصنيف .

وعلى نحو مماثل ، فإن الإنتاجية الأعلى ذائعة الصيت لمصانع السيارات المملوكة لليابانيين فى الولايات المتحدة مثل – هوندا فى ماريسفيل ، بولاية أوهايو ، أو تويوتا بفريمونت بولاية كاليفورنيا – جاءت إلى حد كبير ، وربما

كلية ، نتيجة لأنه لايوجد فيها سوى ثلاثة أو خمسة تصنيفات للأعمال . وتتحمل كل من چنرال موتورز وفورد وكريزلر Chrysler عبء حوالى 60 تصنيفاً . ومن ناحية ثانية فالوقت الذى يستغرقه عامل واحد لإتيان عملية واحدة يكاد لا يختلف بصورة عامة . وبرغم ذلك فإن المصانع المملوكة لليابانيين تنتج زيادة تتروا‌ح بين 30 و 50 فى المائة للعامل الواحد فى اليوم الواحد .

ويتوقع كتاب ظهر حديثاً عن فجوة الإنتاجية - بعنوان «كلمات قاسية للصناعة الأمريكية Tough Words for American Industry» لمؤلفه هاچيم كاراتسو Hajime Karatsu ، وهو واحد من مهندسى الصناعة التحويلية البارزين فى اليابان - أن سوق السلع المصنعة سوف تزود فى نهاية المطاف بالمنافسة بين الشركات المملوكة لليابانيين التى تقوم بالإنتاج فى مصانع الولايات المتحدة ، وبين الشركات المملوكة للأمريكيين وتستورد نفس السلع إلى الولايات المتحدة من المصانع « الحدودية» فى سنغافورة أو على الحدود المكسيكية. وحدث ذلك فعلاً فى بعض الصناعات مثل الإلكترونيات الاستهلاكية . والسبب الرئيسى - بل الوحيد - هو أن اليابانيين وقد جاءوا وافدين جدداً ، حصلوا بصورة واسعة ، على إعفاء مصانعهم الأمريكية - حتى تلك التابعة للنقابات - من قواعد العمل وتصنيف الوظائف التى تسيطر على مصانع الولايات المتحدة من منافسيهم الأمريكيين .

وثمة واحدة من الشركات متعددة الجنسيات الرائدة درست مؤخراً إنتاجها من الإلكترونيات الاستهلاكية فى الولايات المتحدة وأوربا واليابان وسنغافورة وكوريا الجنوبية وهونج كونج ، وقامت أيضاً بدراسة إنتاجية منافسيها اليابانيين والكوريين الأساسيين فى نفس المنطقة . وكان الوقت اللازم لإتمام أية مهمة ، فى حقيقة الأمر ، أقصر نوعاً ما ، فى مصانعها الموجودة فى الولايات المتحدة ، مما

كانت علَيه فى أفضل مصنع يمتلكه منافس يابانى كبير . ولكن ، وبصورة إجمالية ، فاقت إنتاجية مصانعها الأمريكية والأوربية الموجودة فى شرق آسيا - سواء المملوكة لها أو المملوكة لمنافسيها . والتفسير الوحيد هو : أن مصانع الشركة الموجودة بالولايات المتحدة وفى أوربا تعمل وبها مائة نوع من التصنيفات الوظيفية ، فى حين أن مصانع شرق آسيا - المملوكة لمصانع الشركة والمملوكة لمنافسيها على السواء - توجد لديها على الأكثر سبعة تصنيفات .

إن الأداة الخاصة بقواعد العمل وقيود الوظيفة هى بالطبع عقد العمل ولكن لاتلوم النقابات ، فإدارات الشركات مقصرة على حد سواء . ولعل سبباً رئيسياً لنمو قواعد العمل وقيود الوظيفة يكمن فى التركيز على سعر الساعة بالدولارات التى تدير حولها الشركات الغربية المفاوضات الخاصة بالعمل - ويقاسمهم الاقتصاديون والسياسيون والصحافة والناس هذه الرؤية المعتمة .

وتأسيساً على ذلك فقد قبلت إدارات الشركات ، وغالبا برغبة شديدة ، قواعد عمل أشد وتصنيفات للوظيفة أكثر تقييداً مقابل بنسات قليلة فى أجر الساعة . فالشركات التى اهتمت ، منذ البداية ، بتكلفة العمل الكلية أكثر من اهتمامها بأجر الساعة الواحدة محسوباً بالدولارات بصورة مباشرة - وشركة أى بى إم هى أحد الأمثلة - يبدو أنها لا تعانى من « فجوة الإنتاجية » ، لا فى مصانعها الأمريكية ولا فى مصانعها الأوربية .

ولكن إدارة الشركات الغربية رفضت على نحو نموذجى أيضاً - ومرة أخرى قد تكون شركة أى بى إم استثناءً كبيراً - أى نموذج آخر من ضمان الوظيفة مثل الأجر السنوى ، ومسئولية إعادة «التدريب» أو « تدبير عمل » للعمالة الزائدة عن الحاجة وما شاكل ذلك . وأفضى ذلك عملياً إلى إجبار النقابات على ممارسة الضغط لإيجاد قواعد عمل وقيود وظيفية . وفى نهاية المطاف ،

ثبت، بطبيعة الحال ، أن قواعد العمل وقيود الوظيفة أكثر تكلفة ، وثبت أيضاً أن فى الدول الغربية وفى الولايات المتحدة بصورة متزايدة ، جانباً كبيراً من ضمان العمل ذى التكلفة العالية قد فرضه القانون بالإضافة إلى قواعد العمل وقيود الوظيفة ، ومن ثم يفرض على شركات الصناعة التحويلية فى البلاد الغربية أسوأ ما فى العالمين .

ولكن قواعد القياس التقليدية المتاحة لكل من الإدارات والنقابات تخفى أيضاً تكلفة قواعد العمل وقيود الوظيفة . وهذه التكلفة لايتم اكتشافها بواسطة دراسة وقت المهندس الصناعى وحركاته أو من خلال محاسبة التكاليف فهى لاتظهر إلاّ فى «مناهج» الأرقام مثل عدد السيارات الكلية التى ينتجها عامل واحد فى السنة . وحتى وقت قريب فإن مجرد مثل هذه الأرقام لم تكن موجودة . ومن ثم فإن تكلفة قواعد العمل وقيود الوظيفة طرحت جانباً لأنها « غير ملموسة» من ناحية إدارات الشركات والنقابات على السواء .

كيف نخرج من حفرة قواعد العمل التى حفرناها لأنفسنا ؟ تدرك ، بصورة متزايدة ، إدارات الشركات الأمريكية ورؤساء النقابات الأمريكيون على حد سواء – أن الخروج السريع من هذه الحفرة حق عليهم . صناعة الصلب فى الولايات المتحدة انتهت إلى رفع إنتاجية العامل الواحد فى السنوات الثمانى الماضية ، وعلى نحو كبير عن طريق تخفيض قواعد العمل والتصنيفات الوظيفية . ومن ثم أصبحت الآن من بين صناع الصلب الأكثر إنتاجاً – بعد أن كانت منذ سنين قليلة فى القاع . وأذعنت نقابة عمال الصلب المتحدة لتخفيض القواعد والتصنيفات برغم أنه لابد من أن تقبل إجراء خفض كبير فى الوظائف وفى الأعضاء .

البدائل

وثمة مجهود مشترك من الإدارة والنقابة يبذل فى شركة فورد لرفع الإنتاجية من خلال خفض تصنيفات الوظيفة فى واحد من أكبر مصانع الشركة . ولازال من الصعب للعامة من العمال قبول التخلى عما تعلموا ، فى أربعين سنة ، باعتباره «مكاسب» ، والتخفيضات الكبيرة لعدد الوظائف خاصة فى الصناعات التى يلازمها نمو منخفض فى الأشغال ، أو لاتوجد فيها بداية هذا النمو.

وفى قسمين فى شركة جنرال موتورز فى الولايات المتحدة وفى شركة فورد بإنجلترا ، رفض مجموع الأعضاء إجراء تخفيضات فى تصنيفات الوظائف برغم أن زعماء نقابتهم يؤيدون ذلك بشدة . ولكن ما هى البدائل ؟ هناك بديل واحد هو اختفاء النقابات . وقد سارت صناعة التشييد الأمريكية قُدما على هذه الطريق . أو هل نحن فى سبيل الانتهاء إلى التناقض الغريب الذى تنبأ به مستر كاراتسو Karatsu ، المهندس اليابانى الاختصاصى فى الصناعة التحويلية : لقد نجح القادمون الجدد من اليابان وكوريا فى الولايات المتحدة وفى أوربا فى مجال الإنتاج ، فى حين أن الصناع الأمريكيين والأوربيين تجبرهم قواعد العمل والقيود الوظيفية على أن ينتقلوا خارج الحدود حتى يقوموا بتزويد أسواقهم المحلية ؟

[1988]

القسم الثانى

النــاس

الجـــزء 19

تعيين مديرين من البيروقراطيين الشيوعيين

«لكى نعيد بناء دوائر الأعمال المجرية وإدارتها التى نشترى منها حصة قدرها 49 فى المائة ، سوف نحتاج إلى اثنى عشر مديراً تنفيذيا مجرىّ الجنسية ومن ذوى الخبرة . وتقدم أكثر من مائة شخص للحصول على الوظيفة وكل منهم مؤهل تماماً لنوع الوظيفة ومركزها . ولكن ثلاثة أو أربعة منهم فقط لحسن الحظ حدث أن كانت لديهم الخبرة والمهارات اللازمة » . جاء ذلك فى تقرير لمدير تنفيذى رئيس لإحدى الشركات الغربية التى تشتغل بالسلع الاستهلاكية .

ويبدو أن دوائر الأعمال فى أوربا الوسطى تستخدم على الأقل عدداً من المديرين والمهنيين يساوى ضعف ما تستخدمه أعمال مماثلة فى الغرب ، برغم أن هناك ندرة مفرطة فى المهارات والخبرة الإدارية .

لقد تلقى كثير من مديرى أوربا الوسطى أنواعاً من الثقافات : إذ أن مدارس أوربا الوسطى الفنية تتمتع بمستويات فنية مرتفعة . غير أن هؤلاء الناس قد أنفقوا حياتهم فى العمل المكتبى - كتابة تعليمات أو وضع تقارير لاتنتهى أو إجراء مفاوضة مع الوزارة ومع المخططين المركزيين حول الحصص وأهداف الإنتاج وتخصيص المصروفات الإدارية والأسعار . وقد يكون هؤلاء أنفقوا حياتهم

العملية فى تسوية النزاعات : تصيد الأنصبة الموعود بها التى لم تكن قد وصلت بعد ، أو الإسراع فى الحصول على بضع أطنان إضافية من المواد، أو على قليل من مواد غذائية إضافية لعمالهم أو عملات أجنبية يدفعونها ثمناً لأدوات ماكينة من الخارج .

والواقع أنه كلما كان الشخص أقدر ، كان محتملاً نقله إلى مكاتب تشهيل الأوراق والتوسط لحل مشاكل الغير ثم الاحتفاظ به هناك . إن الطلب على المهارات اللازمة لقيام إدارة الأعمال بواجبها ليس كبيراً فى الاقتصاد الستالينى . ويعرف المذهب الستالينى حفظ الدفاتر أكثر مما يهتم بتحليل التكلفة أو محاسبة التكاليف . إن الإدارة المالية من أى نوع كانت غائبة كلية ، وكذلك الحال مع التسعير وأبحاث السوق والتسويق وابتكار المنتج وخدمة الزبون والمنتج ومراقبة الجودة . ومنذ منتصف الستينيات ، أى منذ خمسة وعشرين عاماً لم يحدث تعديل أساسى فى أعمال التصميم الخاصة بأى من سيارتى ألمانيا الشرقية: ترابانت وفارتبرج .

الانتقال اليومى من الغرب

الواقع أن أصحاب الخبرة والمهارات أصبحوا على درجة من الندرة لدرجة أن كومرزبنك Commerzbank ، وهو ثالث أكبر المصارف فى ألمانيا الغربية ، لم يعد يحاول أن يحصل على ألمان شرقيين للعمل فى الفروع التى يقوم بإنشائها فى كل مدن ألمانيا الشرقية الكبيرة . إنه يزود هذه الفروع بموظفين من ألمانيا الغربية الذين ينتقلون ذهاباً وإياباً لمدة ثمانية عشر شهراً أو سنتين ، حتى يتم تدريب مَنْ يحلون محلهم مِنْ ألمانيا الشرقية . أن زبائننا الألمان الشرقيين الجدد يتوقعون خدمة ترتقى إلى مرتبة ذات كفاءة وتتطلب مصرفياً متمرساً ، هذا ما ذكره أحد كبار رجال كومرزبنك .

إننى أشك فى أن مدة سنتين لا يمكن أن تكفى لتقديم موظف تنفيذى مُتمرس بدرجة تكفيه لأن يدير مركزاً مصرفياً إقليمياً فى مدينة صناعية كبيرة مثل ليبزج . ومع ذلك فالمهارات يمكن أن تلقن ويمكن أن يتعلمها المرء . إن هناك حركه قوية لتعلم المهارات تجرى فى أنحاء أوربا الوسطى . فقد أنشأت المجر، على سبيل المثال ، مركزاً للإدارة التنفيذية فى بودابست - الذى يكون التدريس فيه بالإنجليزية ! ويمكن فى بعض الأحيان أيضاً التزود بالمهارات من الخارج . إن ندرة الناس المزودين بالمهارات الإدارية والمهنية اللازمة فى أوربا الشرقية ، تعتبر مشكلة كبيرة للغاية ، ولكن يجب أن تكون من المشكلات التى يمكن التغلب عليها ، على الأقل مع مرور الوقت .

وإذا كانت صعوبة هذه المشكلة لا حد لها فإن الثورة اللازمة فى الثقافة الإدارية لأوربا الوسطى أصبحت أهميتها أيضاً لا حد لها لأنها ، تعنى تصحيح قيم خاطئة تراكمت على مدى أربعين عاماً وحوافز خاطئة وسياسات خاطئة .

لم يكن مسموحاً لأحد ، لمدة أربعين عاماً ، فى دولة ستالينية ، أن يفصح عن الحقيقة . وثمة قصة سوفيتية قديمة - ترجع إلى الأيام الباكرة للخطة الخمسية الأولى منذ ستين عاماً - تروى عن مدير مصنع كان فى حاجة لمحاسب . فألقى سؤالاً على طلاب الوظيفة :« ما حاصل جمع2+2؟» . ولكن أعطيت الوظيفة لذلك الذى أجاب :« ماذا تريده أن يكون أيها المدير الرفيق ؟»

ومازال ذلك هو الجواب الصحيح برغم مبدأ - العلانية glasnost والبريسترويكا Perestroika . وليس هناك من تفسير آخر للمجاعة التى على وشك الوقوع فى الاتحاد السوفيتى فى هذه الأيام سوى تقارير الخريف الماضى الحماسية عن تسجيل أرقام المحصولات على نحو « ما تريدها موسكو أن تكون». أما أنظمة بلاد أوربا الوسطى وبخاصة المتشددين منهم فى ألمانيا الشرقية

وتشيكوسلوفاكيا كانوا أشد تمسكاً بالنزعة الستالينية الاقتصادية من الروس أنفسهم ، وظلوا هكذا فترة أطول . وكيف يمكن أن نتوقع من الناس فى الوقت الحاضر الإفصاح عن الحقيقة عندما لم يستطع أحد أن يشق لنفسه طريقاً فى الحياة العملية لمدة أربعين عاماً ما لم يكن راغباً فى الكذب ، وأن يمارس الناس معه الكذب ؟ غير أن اقتصاداً يؤدى دوره إنما يقوم على معلومات يعتمد عليها وعلى تقارير يمكن أن يوثق فيها .

وتصنع القرارات ، فى ظل أى نظام ستالينى ، على أعلى مستوى ممكن . وهذه هى روح أية «خطة» (وسبب رئيسى ، بطبيعة الحال ، لتعثر نظام التخطيط المركزى) . إن الخطة تتضمن ماذا يُصنع وكم ، وماذا يتعين أن يكون عليه شكل المنتج ، وما هى كلفته . وكذلك الحال أيضاً فى عدد المستخدمين ، وأجورهم وما يتقاضونه فى صورة مكافآت وأسماء الوظائف وترقياتهم . ويتقرر كل ذلك على أعلى مستوى مع أدنى قدر من التدخل من جانب الناس الذين يفترض فيهم أن يقوموا على تنفيذ الخطة . ويمكن لهؤلاء الناس أن يخربوا الخطة ومع ذلك فليس فى مقدورهم أن يتخذوا القرار .

وترتب على ذلك أن أحداً لم يمارس صنع القرار ، ولم يتدرب عليه أحد ولم يختبر فى ذلك . وطبقاً لتقارير الزوار ، فإن أكثر ما يخيف الناس فى البلاد الشيوعية سابقاً ، هو أن يطلب إليهم صنع قرار . إن الخوف من ارتكاب خطأ إنما يفضى إلى إصابتهم بالشلل . إنهم يعقدون اجتماعات لا حصر لها ، ويطلبون دراسات أكثر فأكثر ، وفى نهاية المطاف يجدون سبباً جيداً لجعل أحد أصحاب المستويات الأعلى مسئولاً عن اتخاذ القرار . وذلك مع أن جوهر اقتصاد السوق – وقوته – تكمن فى أن القرارات إنما تتخذ قريباً من السوق والزبون بدءاً من أعلى وحتى رجل البيع الذى يقرر ما إذا كان يجب عليه أن يتوقف عن الدعاية لسلعة،

لا يتوقع لها النجاح . والمراقب الذى يقرر ما إذا كان يجب أن يوقف خط الإنتاج لكى يصحح خللا ما . هذه كلها أمور غير مقبولة لأناس عاشوا وعملوا أربعين عاماً فى ظل نظام ستالين .

إن أوربا الوسطى فى حاجة ملحة لمشروعات متوسطة الحجم . فالفرص الكبرى وخاصة تلك التى تحتاج إلى أبعد حد وظائف جديدة ، تكمن فى قطاع الخدمات وقطاع السلع الاستهلاكية . وهذان هما القطاعان اللذان تزدهر فيهما الأعمال متوسطة الحجم والتى تدار على المستوى المحلى . وفى معظم الحالات لايمكن إنقاذ الأعمال الحكومية الضخمة المفلسة إلا إذا انقسمت إلى وحدات أصغر ، ولكنها أكثر تنظيماً . فإذا تم بدلاً من ذلك ، « خصخصتها » كما هو حادث – وكما تؤيدها بشدة فى الوقت الراهن الحكومات الشعبية فى تشيكوسلوفاكيا ، وألمانيا الشرقية وبولندا – فإنها سوف تتحول من كونها مجرد احتكارات حكومية غير منتجة لكى تصبح احتكارات غير حكومية غير منتجة . وسوف لايكون هناك إذن تحول اقتصادى واقتصاد السوق الحرة ، بل يستمر فقط ركود اقتصادى .

ولكن من أى بلد يأتى أولئك الذين يديرون المشروعات ذات الحجم المتوسط؟ إن النزعة الستالينية يمكن أن تتغاضى عن امرأة فلاحة تبيع قليلاً من التفاح على عربة يد . ولكن المذهب الستالينى لا يسمح بمشروعات من ذات الحجم المتوسط . وحتى يمكن السيطرة عليها ، بطريقة فعّالة ، يجب أن تكون المشروعات كبيرة ومفرطة فى الكبر . فتوجد وزارة ضخمة تستخدم عشرات الالوف ، تدير مركزياً على طول البلاد وعرضها مصانع ماكينات قطع وتشكيل المعادن . وهناك الكومبينات ، وهى الشركة القابضة – الأصغر قليلاً فقط من الشركات السابقة – والتى تدير جميع مصانع الملابس الموجودة فى البلاد .

وهناك إذن التجمعات الكبيرة التي يكن لها المذهب الستاليني محبة خاصة . فمازال مصنع باتا السابق الموجود في مدينة زلن Zlin ، في وسط تشيكوسلوفاكيا يقوم بصناعة الأحذية . وكان هذا المصنع حتى الحرب العالمية الثانية أكبر مصانع الأحذية في العالم كفاءة وتحقيقا للربح . ولكن مصانع باتا تضم في الوقت الراهن أيضاً اثني عشر مصنعاً ، لا تمت كلية بصلة لأعمال الأحذية ، فهي تتضمن صناع الآلات الميكانيكية وحتى صانع طائرة .

ومنذ ستين عاماً مضت كانت أوربا الوسطى مكتظة بجميع أنواع المنشآت الألمانية المسماة Mittelstand ، أي دوائر أعمال متوسطة الحجم ناجحة تمتلكها عادة وتديرها العائلة . وحتى قلة فقط من كبار القوم في سن التقاعد أو تجاوزوها قد يتذكرونها الآن . وآخر هذه المصانع في ألمانيا الشرقية تمت مصادرتها منذ أكثر من ثلاثين عاماً ؛ كما اختفت في تشيكوسلوفاكيا والمجر وبولندا أيضاً قبل ذلك بعشر سنوات .

وحتى إذا سمح للمنظمين اللازمين أن يظهروا ، فهل سوف يباح لهم أن يمارسوا دورهم ؟ وبعد انقضاء أربعين عاماً على ترسيخ العقيدة الستالينية ، هناك تحامل عميق ضد أمثال هؤلاء الناس . فمحاولتهم القيام بتحقيق ربح إنما هو رجس . وأسوأ من ذلك بكثير كونهم مستقلين . وهذا الصنف من الاستقلال قد اعتبر خروجاً حقيقياً على القانون بعد مرور أربعين عاماً . « إنهم جميعاً يميلون إلى الرأسمالية » . أعلن ذلك مستصنع بلجيكي متوسط الحجم عاد من رحلة طويلة قضاها في المجر وألمانيا الشرقية . وأضاف إلى قوله :« ولكنهم لايرغبون في الرأسماليين ، وإنما يميلون إلى الموظفين ».

ماهو اقتصاد السوق ؟

وأخيراً توجد مشكلة أكبر في الثقافة الإدارية لم يتم بحثها حتى الآن ،

وهى : القصور فى فهم ما يدور حوله المشروع الحر واقتصاد السوق .

زارت مديرة تنفيذية أمريكية تعمل فى شئون التسويق هذا الربيع مدينة تشيكية إقليمية كانت قد ولدت ونشأت فيها وتركتها منذ اثنتين وعشرين سنة مضت ، بعد تخرجها من الجامعة مباشرة ، عندما سحقت الدبابات الروسية «ربيع براغ» عام 1968 . وذكرت هذه الزائرة :« لقد طلب منى بعد وصولى مباشرة أن أعقد حلقة دراسية جامعية عن التسويق مع صفوة القوم فى أكبر المصانع الخمسة الموجودة فى المدينة . لقد بادرت إلى القول بإخبارهم كيف تعمل شركتنا الموجودة فى الولايات المتحدة . ففيها 2500 موظف وتحتل المركز الثالث فى سوق صغيرة سريعة التحرك وعلى درجة كبيرة من القدرة التنافسية ، وسرعان ما تحققت من أن ماذكرته لا يعنى شيئاً عند الحُضور .

«ومن ثم فقد توقفت لأقول : إننى أحس أنكم تعرّفون السوق التنافسية على أنها تلك التى تبقى فيها الأسعار مرتفعة بدرجة تتيح لكل منافس تحقيق ربح طيب » .

وهنا أعلن الجميع « هذا صحيح تماماً » وأضافوا « ورغم كل ذلك ففى اقتصاد السوق يجب أن يحقق أى عمل ربحاً » .

أجبت قائلة : « كلا ، ففى اقتصاد السوق يجب أن يعمل ليكسب ربحاً . وهناك لاحت نظرة ارتباك تام على كل الوجوه جميعها » .

قلة قليلة من الناس – إن وجدوا – فى أوربا الوسطى مازالت تعتقد فى الشيوعية كنظام سياسى أو اجتماعى أو اقتصادى أو معنوى . إنهم يرغبون فى الحرية السياسية . إنهم يرغبون فى الإيرادات والسلع التى يعرفون أنه لا يمكن لغير اقتصاد السوق فقط تقديمها . ولكن هل يعرفون بعد وكيف يمكنهم أن يعرفوا – أنه فى اقتصاد السوق لا يوجد شىء اسمه « الربح» فقط ، بل ما يوجد

هو « ربح وخسارة» ؛ وليست هناك «مكافأة» ، بل توجد فقط «مخاطرة ومكافأة»؛ وأن الحرية ليست مجرد غيبة القيد ، بل الانضباط الذاتى والمسئولية الذاتية ؟

[1990]

القسم الثانى

الناس

الجـــزء 20

كابوس الصين :
لاوظائف للملايين

لا توجد أرقام عن البطالة فى الصين . ولكن هناك أعداداً ضخمة من الناس يعملون بشكل جزئى بصورة فادحة . وقد تكون أسماؤهم مدرجة فى أحد كشوف أجور دون أن يكون لهم عمل .

إن نقص الوظائف وهو قضية محطمة فى الصين نادراً ما تذكر ،خاصة من جانب الصينيين . ومع ذلك فقد تكون أعظم عقبة فى سبيل النمو الاقتصادى والأداء . وهذا النفور من مناقشة المشكلة اتخذ مثلاً خلال الندوة التى عقدت مؤخراً لمدة أسبوع فى بيچينج ، واشتركت فيها ، عن الإصلاح الاقتصادى وإصلاح المشروع . وقد نظم البنك الدولى هذه الندوة بناء على طلب رئيس وزراء الصين زاهاو زيانج Zhao Ziyang . ومع ذلك ، فإن الثلاثين عضواً الصينيين الذين حضروا الندوة - وجميعهم من كبار موظفى الحكومة - دفعوا كل المناقشات الخاصة بنقص فرص العمالة إلى حفنة من الخبراء الأجانب الحاضرين .

بعد سنوات من التقدم المذهل ، أصاب الإنتاج الزراعى الصينى ، فى الوقت الراهن ، ركود جاء نتيجة لوجود كثير من السكان يقومون بعزيق الأرض . وإن تخفيض تعداد الفلاحين من حوالى 800 مليون إلى 400 مليون نسمة ، من

المؤكد أن يفضى تقريباً إلى مضاعفة إنتاج المزرعة . وبرغم ذلك فحتى الـ 400 مليون سوف يمثلون 40 فى المائة من جملة السكان ، أو على الأقل يمثلون خمسة أضعاف ما يستخدم الآن فى زراعة البلاد المتقدمة لإنتاج فوائض وفيرة .

تجارب تخيلية

يشجع الصينيون « صناعات القرية » لمساعدة الفلاحين المتعلطين . وقد تكون هذه الصناعات أكثر التجارب الاجتماعية إثارة للخيال تجرى فى أى مكان فى الوقت الراهن ، ولكنها فى أقصى درجات نجاحها لايمكن أن تخلق عملاً إلاَّ لآلاف فقط ، وليس لملايين .

ولكن إلى أين يذهب هؤلاء الملايين من الفلاحين الذين يعملون بشكل جزئى؟ فليس لهم أعمال ولا أماكن للسكنى فى المدن المكتظة والتى تواجه نقصاً حاداً فى الوظائف . والواقع ، فإن أول ما يطلبه عمال المدينة من المشروعات التى تستخدمهم ، هو أن يبدأوا أعمالاً جديدة (تسمى « الأعمال الجماعية » – وتدفع أجوراً أقل على نحو كبير) لتقديم وظائف لأبنائهم وبناتهم الذين لا عمل لهم .

واكتظاظ السكان لعنة الصين لمائتى عام ، وتعتبر مسئولة إلى حد كبير عن الاضطراب الاجتماعى الذى يجتاح البلاد منذ عصيان تيپنج Taiping فى الخمسينيات من القرن التاسع عشر إلى ثورة ماو تسى – تونج الثقافية والتى قامت منذ عشرين عاماً مضت . ولكن برغم تنظيم النسل الجائر ، ولا نقول القاسى – الذى فرضه النظام الحاضر ، فالسكان مازالوا يتزايدون مع الحاجة إلى وظائف .

ومن ثم تكون الصين قد وقعت بين خيارين أحلاهما مر فيما يتعلق بالأداء الاقتصادى الذى لابد منه وبين ضرورة خلق الوظائف . ولكن النمو الاقتصادى

السريع والأداء الاقتصادى الممتاز هو الوحيد الذى يوفر الوظائف فى النهاية. ولكن النمو السريع والأداء الاقتصادى سواء فى الزراعة أم فى الصناعة يستلزمان إعطاء الأولوية للإنتاجية والربح ، مع الرغبة فى إغلاق المصانع غير الناجحة وتسريح العمال الذين يعملون فيها – ومع الرغبة أيضاً فى فصل العمال غير الأكْفاء أو الكسالى .

ومع ذلك ، فإن النظام الحالى إنما يدين كثيراً بمساندة الشعب له إلى الوعد بعمالة دائمة بغض النظر عن الأداء . والتأكيد فى المدى القصير – الذى قد يعنى عشر سنوات – على الأداء الاقتصادى من شأنه أن يفاقم ضغوط الوظائف التى تشكل فعلا قضية محورية . وسوف يكون أثر ذلك أقوى ما يكون على الناس الأقل قدرة على إعالة أنفسهم والأقل مهارة والأقل إنتاجية والأقل نشاطاً والأقل تدريباً – فى بلد لا يعرف تحركية العمل أو التدريب .

وبالإضافة إلى الصعوبة توجد الأولويات المختلفة للحكومات المركزية والمحلية . إن التأكيد فى بايچنج ينصب على ضرورة الأداء الاقتصادى ؛ والكلام كله يدور حول الحاجة إلى مزيد من الربح ، وإنتاجية أعلى ، ونظام فى المصنع أكبر . وللحكومة المركزية يجب أن تكون الأولوية الأولى هى زيادة ضخمة للغاية من السلع الاستهلاكية – سلع أدخل عليها تحسين كبير . ودون الحوافز التى لا يقدمها إلاّ زيادة العرض من السلع الاستهلاكية ، فإن الدافع الاقتصادى فى المزرعة وفى المدن على السواء ، سرعان ما يتعثر . وقد بدأت الآن علامات التباطؤ فى الظهور .

أما فى المحافظات والمدن والقرى ، فإن الأولوية الأولى للوظائف . والضغط المستمر على الحكومات المحلية لتقديم وظائف ، يوضح ، على سبيل المثال ، السبب الذى من أجله توجد الآن ثلاثون مليون دراجة فى مخازن الحكومة رديئة

الصنُع بحيث أصبحت غير قابلة للبيع برغم أن الدراجة هى وسيلة التنقل الرئيسية فى الصين ، وذلك أن الحكومات الإقليمية والمدن أجبرت الصناع المحليين على الاستمرار فى صناعة الدراجات حتى بعد أن أصبحت غير قابلة للبيع لمدة طويلة – لأن البديل يمكن أن يكون تسريح العمال . وهناك أرصدة مماثلة من سلع رديئة وغير قابلة للبيع ، قد تم تصنيعها نظراً لأنها تتيح استخدام أعداد كبيرة من العمال غير المهرة وغير المتدربين ، قيل إنها تراكمت فى الجرارات وأجهزة التليفزيون الأبيض والأسود وعربات النقل الخفيفة .

وبنفس درجة الصعوبة توجد الورطة الثانية التى تواجه صناع السياسة الصينيين : الخيار بين النمو الاقتصادى والتضخم فالنماء سوف يتطلب القضاء على عنكبوت التعليمات ووسائل المراقبة والمفاوضات التى تشل النشاط الاقتصادى وتجبر المديرين على أن ينفقوا ثلاثة أرباع وقتهم فى التفاوض مع آلاف من المصالح الحكومية وفروع الحزب . لقد تشوهت الأسعار والأجور بصورة قبيحة بحيث لا يعرف المرء فى الواقع ماذا ينتج مشروع ما أو صناعة ما أو قرية أو مصلحة ، ناهيك عن الإنتاج بأى قدر من التكلفة .

وعلى سبيل المثال ، تتحمل دوائر الأعمال والمال معدل فائدة قدره 5 فى المائة على ما يقترضونه – ومع ذلك فإن معدل التضخم يبلغ 8 فى المائة أو 9 فى المائة فيما يعنى أن هذه الدوائر يقدم لها ، فى الواقع ، دعم عن طريق معدل فائدة سالب (وهناك قصص تروى بصورة مستمرة عن دوائر مال وأعمال تقترض من مصارف الدولة بواقع 5فى المائة ، ثم تقوم بتهريب الأموال إلى هونج كونج حيث تدر عليهم ثلاثة أضعاف هذا المعدل) . ونظراً لأن التكلفة الحقيقية فى الصين – وهى دولة بها نقص خطير في تكوين رأس المال – قد تقرب من 20 فى المائة ، فإن « الأرباح » التى تتباهى بذكرها المشروعات الصينية ليست إلا مجرد

خيال . وإننى لأشك بوجود عمل واحد صينى يمر بظروف يتحقق معها ربح . وكل الأسعار الأخرى - المواد الأولية أو السلع المصنعة أو الإسكان أو العمل - بعيدة عن الحقيقة على نحو مماثل .

ومما هو أسوأ فإن عناصر التكاليف جميعها - المواد الأولية والسلع المصنعة والأجور والضرائب والأنصبة فى الأرباح الوهمية والإيجارات وما إلى ذلك - يقوم كل مشروع ، بصفة مستمرة ، بالتفاوض بشأنها مع كثير من الحكومات ، ووكالات الحزب ومجالس الأشغال . وعادة ما تدفع دوائر الأعمال أربعة أسعار متفاوتة لنفس المادة الأولية : سعر مقابل الـ30 فى المائة التى تقدمها الحكومة المركزية ، والثانى عن الـ 30 فى المائة التى تزوده بها الحكومة الإقليمية، والثالث عن 10 فى المائة التى تقدمها المدينة ، وسعر آخر عن الـ 30 فى المائة الأخيرة التى يحصل عليها عن طريق المقايضة مع الزبائن . وفى كل هذه الصفقات توجد « امتيازات » مختلفة - ضرائب بمعدل أكثر ارتفاعاً تدفع للحكومة المركزية ، واستخدام عمال أكثر للسلطات الإقليمية والمحلية ؛ و سلع أفضل جودة بأسعار أقل للشركاء الذين يتعاملون بالمقايضة .

وسوف يظل النمو الاقتصادى قليلاً ما لم يستبدل نظام اقتصاد السوق بكابوس اللوائح والمفاوضات هذا . وسوف لايكون هناك إلاّ المزيد من سلع غير قابلة للبيع مثل الـ 30 مليون دراجة رديئة الصنع - ولن توجد حوافز للمزارعين أو للعمال . ولكن إزالة السيطرة من المؤكد أن تفضى إلى زيادات حادة فى الأسعار ، أما فيما يتعلق بالدخول ، فإن الأسعار فى الصين مرتفعة بالفعل . وفيما يتعلق بأى نوع من أنواع عناصر التكلفة - خاصة بالنسبة لتكلفة القوة العاملة المتضخمة التى تتصف بعدم الكفاءة بصورة فذة - فتبقى منخفضة على نحو مزيف . « وفى نهاية المطاف » فإن اقتصاد السوق سوف يصحح ، بطبيعة

الحـال ، عدم التـوازن . ولكن عـبـارة « نهـاية المطاف » قـد تعنى أربع أو خـمس سنوات ، وربما أكثر من ذلك لأن الصين مـازال يعـوزهـا على نحـو باعث لليأس العمال المهرة المدربين القادرين على استغلال الفرص فى اقتصاد حر .

ولكن أليست هناك خمس سنوات من التضخم ؟ إن كل صانعى السـياسة الصينيين يعرفـون أنه لم يكن ماو ، بل التضخم هو الذى هزم فى النهاية شيانج كاى – شـيك Chiang Kai - Shek منذ أربعين سنة مضت . ومن ثم فـقلة من الناس تجرؤ حتى على الكلام عن أى شىء سوى « نزع السيطرة التدريجى» ، حتى ولم تكن أدت دورها من قبل فى أى مكان . وسـوف تتخـذ أول خطوة فى نزع السيطرة الحكومـية بالتدريج فى الربيع القادم عندما تمس برفق إيجارات المساكن الحكومـية من1٪ إلـى 2 ٪ من أجر العامل الشهرى – ومازال لا يتعدى كسراً من التكلفة الحقيقية والتى لا تكفى لتغطية تكلفة المرافق مثل الكهرباء التى تقدم حالياً بالمجان . وإذا لم تحدث هذه الزيادات فى الإيجارات أى اضطراب ، فقد تكون الخطوة التالية تلك التى أقحمها « الخبراء الأجانب » على رئيس الوزراء فى ندوة بيـــجنج Beijing وهى : رفع سـعـر الفائدة التى تتحـملها إدارات المال والأعمال والقرى عما يحصلون عليه من أموال . ولكن ، فى أغلب الاحتمالات ، فإن الزيادة لن تكون فى أول الأمر ، سوى كسر من التكلفة الحقيقية .

لا أحد يرغب فى أن يخلى مكانه

يدور حوار جيد فى الوقت الراهن داخل الصين وخارجها حول العقبات السياسية التى تقف فى سبيل الإصلاح الاقتصادى ، وهى : مقاومة البيروقراطية المحصنة ، لأى شىء يهدد سلطتها ، وأنصار ستالين وماو ، الذين وإن كانوا قد ضربوا مؤقتاً، فإنهم يتوقعون انهيار المصلحين . وحتى أكثر أنصار الإصلاح الاقتصادى السريع والراديكالى ، لا يرغبون فى أن يتنازلوا بمقدار ذرة عن زمام

السياسة وسيطرة الحكومة والحزب فى سبيل تحقيق الأداء الاقتصادى والنمو .

ولكن القضايا الحاسمة التى قد يعتمد عليها نجاح النظام الحالى بصورة جوهرية ، وربما بقاؤه هى التكتيك أكثر من الأيديولوچية أو الاستراتيچيات السياسية . وقدرة الصين هى فى إحداث توازن فى الأداء الاقتصادى مع ضغط الحصول على الوظائف ونزع السيطرة الحكومية والسيطرة على التضخم .

[1987]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 21

مديرو الغد : التوجهات الرئيسية

قد يكون رجال الإدارة فى التسعينيات أكبر تحديات تجابه تماماً داوئر المال والأعمال الأمريكية خاصة الشركة الكبيرة منها . ونحن غير مستعدين لذلك تماماً .

وثمة سبب سوف تعزى إليه أية مشكلة ، يكمن فى التحول الحاد فى هيكل الإدارة . وفى خلال خمسة وثلاثين عاماً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى أوائل الثمانينيات جرى التوجه أكثر فأكثر إلى مزيد من إدارة وإلى مزيد من اختصاصيين تربطهم بالشركة رابطة العامل بصاحب العمل . وسار التوجه فى الوقت الراهن الناحية العكسية .

فإعادة هيكلة المؤسسة حول المعلومات – وهو أمر لابد من الإقدام عليه بالضرورة من جانب كل دوائر المال والأعمال – تفضى على نحو ثابت إلى تخفيض عنيف فى عدد مستويات الإدارة مصحوباً بعدد وظائف الإدارة العامة . وحتى شركة چنرال موتورز يحتمل أن يكون بها فى عام 1995 خمسة أو ستة مستويات فقط مقابل 14 أو 15 هى ما لديها الآن . وعلى سبيل المثال سوف يتم التخلص تماماً من ثلاثة أو أربعة مستويات وهى الموجودة بين الأقسام الفعالة ، وبين كبار رجال الشركة ، ومعهم أعداد كبيرة من الموظفين «المسئولين» أمام هذه

المستويات حالياً .

أظهرت « إعادة الهيكلة » بواسطة « المغيرين » في كل حالة بذاتها أنه حتى أي شركة كبيرة يمكنها أن تنجح دون « موظفي الخدمة » - فيما يعني أناساً أدنى إلى التحليل وتقديم النصيحة منهم إلى ممارسة عمل . ومع ذلك فإن «موظفي الخدمة» أصبح مجال النمو الأساسي في الأعمال الأمريكية الكبيرة عندما بدأ هارولد چينين Harold Geneen يدير شركة ITT الكبيرة ذات الأقسام المتنوعة عن طريق موظفين اختصاصيين في القمة .

إن إجمالي عدد الإداريين والمهنيين في أمريكا في منتصف التسعينيات من المؤكد أن يأخذ طريقه إلى أن يصبح أكبر مما عليه الآن ، إلا إذا أمكننا أن نتوقع نمواً سريعاً نوعاً ما في الإنتاج والمعلومات وخدمة الزبون . غير أن عدداً من الإداريين والمهنيين أكبر ، على نحو مناسب ، سوف يصبح في أواخر التسعينيات من المستويات الوظيفية « الأدنى» وليس من « المتوسطة» ناهيك بالعليا . والعدد الأكبر على نحو مناسب سوف يصبح في مجال العمليات والعمل الوظيفي والفني ، وليسوا في الإدارة « العامة » ناهيك بمجال عمل «الموظفين» . وسوف يكون هناك عدد كبير في نهاية « السلم الوظيفي » في سن مبكرة إلى حد ما ، أكثر من كونه على « طريق الترقي» .

إنها ليست المعلومات فقط هي التي تسبب هذه التغيرات . وفي خلال العشرين سنة الأخيرة كفلت الديموغرافيات ، على نحو تقريبي ، ترقية سريعة في نطاق الإدارة الوسطى على الأقل ، نظراً لأن تزايد عدد المواليد قد توقف تقريباً خلال عشرين عاماً هبطت فيها معدلات المواليد فيما بين سنتي 1925و1945 . وفي الشركات الكبيرة بخاصة ، يقف الآن اثنان على كل درجة من درجات سلم الترقية الذي أصبح في حد ذاته سلماً أقصر .

يجب على الشركات الكبيرة بصفة خاصة وغيرها من دوائر المال والأعمال أن تغير سياساتها المتعلقة بشئون الأفراد وسياساتها الخاصة بالتعويض وسياساتها الخاصة بالترقية . وأصعب من ذلك أيضاً يتعين عليها أن تغير من توقعاتها ونظرتها لمجموعة الإدارة . ويجب أن تقدم على ذلك عندما تفقد قدراً كبيراً من ثقة تلك المجموعة . وفى كثير من الشركات - ومرة أخرى الكبيرة منها بصفة خاصة - أصبح المديرون والمهنيون من الطبقة الوسطى بعيدين عن شركتهم ، وبخاصة عن إدارتها العليا . لقد أصبحوا من المرتابين ، وفى بعض الأحيان ، ممن يضمرون الكراهية لها صراحة .

وانعكاس الاتجاه قُبالة مستويات الإدارة وموظفى مركز القيادة - وهو الاتجاه الذى دفع إلى الأمام الحياة الوظيفية لأناس يحتلون وظائف الإدارة فى الوقت الراهن - إنما كان محبطاً بدرجة كافية مما يعنى تغيّرا خطيراً فى توقعاتهم وفى آرائهم عن الشركة وعن أنفسهم . وفى كثير من الحالات يعنى فقداناً لوظيفة عندما يُسلم جدلاً فى نهاية المطاف « باستخدام مدى الحياة » ، ويعنى أيضاً الحنين الشديد للبحث عن عمل وإعادة إعطائهم وظائف أخرى .

ومع ذلك فما أدى إلى كل هذه التحولات التى تعتبر فى حكم الأحداث ، هو أن « إعادة الهيكلة » جاءت على نحو كبير ، من خلال تلاعب مالى : الاندماجات أو اكتساب الملكيات والتجريد من الحقوق ، أو شراء كامل الحصة بفاعلية والتجريد من الأصول وانتقال الملكية بطريقة غير ودية . ويترتب على ذلك أن المديرين الأواسط والمهنيين يشعرون ، نتيجة لذلك ، أن حياتهم بصفة عامة وحياتهم الوظيفية قد ضُحى بها من أجل إثراء قلة من المضاربين الذين « لم يؤدوا أبداً أى عمل مُنتج » .

مرارة

ليس فلاحى آيوا وحدهم الذين أشعلوا الانتفاضة الشعبية التى ظهرت وكأنها عنصر فى حملة سنة 1988 الرئاسية . إنهم أيضاً رجال الإدارة والمهنيون فى الشركات الكبيرة . « لقد اعتقدت أن العبودية قد ألغيت ولكننا لسنا سوى متاع نباع لمن يقدم أعلى عرضاً » . عبارة نطق بها بمرارة شديدة فى إحدى ندواتى ، مدير أوسطى مهندس على درجة كبيرة من الكفاءة «أعيد تجديد موقعه» من خلال عرضين غير وديين لنقل الملكية فى مرتين متعاقبتين .

أما ما أحدث الضرر فهم ، بصورة خاصة ، « المظلات أو الهبات الذهبية » التى أدت إلى ثراء رجال الإدارة العليا فى عرض غير ودى أو شراء حصة ذات فاعلية مالية بينما فقد زملاؤهم من المديرين الأواسط وظائفهم . وكل مدير أوسطى فى هذا البلد يعرف قصة إى . إف هاتون E. F. Hutton : الرؤساء الذين أفضت أخطاؤهم إلى أن تظفر منشأة السمسرة الخاسرة بربح ضخم ، عندما بيعت الشركة إلى شيرسون ليمان Shearson Lehman ، بينما فقد المديرون المحليون ورجال البيع الذين عمدوا ، وهم فى القمة ، إلى جعل الشركة ناجحة خلال عقد من القرارات السقيمة ، خسر هؤلاء المديرون وظائفهم وخياراتهم فى الحصول على الأسهم ، وفى بعض الأحيان ضاعت عليهم حتى مكافآت ترك الخدمة .

أما منتهى الضرر ، فهو أن الأسياد الجُدد لدوائر المال والأعمال الأمريكية – (كما اعتبرهم ، على الأقل ، المديرون الأوسطيون والمهنيون) الغزاة ونفاية المكتبيين والمضاربين فى النقد الأجنبى وفى البورصة ، قد نظروا بأسلوب مكشوف باحتقار إلى رجال الإدارة لتركيزهم على العمل ، وليس على عقد «الصفقات» ، وأن يكون عملهم من أجل الحصول على مرتب بدلا من تحقيق

الشراء، وعلى اعتقادهم بصفة خاصة ، بأن الشركة شيء يفخر المرء به ، وشيء «ينتمي» إليه .

« أيمكننا أن نستعيد ولاء الإدارة الوسطى ؟ » سؤال يلقى فى الوقت الراهن بصورة مستمرة . والجواب « نفياً» . فالولاء ثنائي الاتجاه . والمديرون الأواسط لا يشعرون بأنهم قد خذلوا الشركة ، بل إنهم يشعرون بشدة أن الشركة هى التى خذلتهم .

وأكثر من ذلك فقد عرفوا في الوقت الحاضر أنهم ليسوا في حاجة إلى الاعتماد على الشركة الكبيرة . ومن المؤلم أن يحس أحد بأن شركة مثل جنرال إلكتريك أو سيتى بنك قد سرحتهم ، ولكن من النادر أن يكون هذا إجراءً يقضى عليهم . فالغالبية العظمى من المديرين الأواسط الذين فصلوا من خدمة شركة كبيرة قد حصلوا على أعمال جديدة – وغالباً ما تكون أفضل – فى غضون عام على الأكثر . وغالباً ما يأتى الطلب عليهم بصفة خاصة من جانب دوائر أعمال منظمية صغيرة .

والقائمون على تزويد الجهات بالعاملين الذين حتى عدة سنوات قليلة مضت قد قصروا مجهودهم فى البحث عن موظفين من الإدارة العليا ، قد رغبوا، بصورة متزايدة ، فى البحث عن زبائن من الإدارة الأوسطية . « إننى أشك فى أن هناك مديراً أو مهنياً أوسطياً لا يتجاوز الخمسين ويعمل فى شركة كبيرة مثل آى بى إم أو جنرال إلكتريك أو AT &T أو سيرز ريبوك ، يبدأ من جديد . وليس هناك واحداً منهم قد أنهى المكالمة التليفونية إذا ما اتصلت به » . قال ذلك سمسار كبير من سماسرة تشغيل العاملين . إن ما يطلق عليه رجال الإدارة العليا «غدراً» ، يسميه المديرون الأواسط «تحمل مسئولية العائلة والبحث عن وظيفة».

وكما أن « ولاء » الأمس لن يسترجع ، فإن توقع « الاستخدام مدى الحياة »

للإدارة الوسطى سوف لا تسترد كذلك . إن الشركات من الآن فصاعداً سوف تدار مع إدراك واضح بأن ما يسمونه « ربحاً » إنما هو عنصر حقيقى من عناصر التكلفة (أمر جهرت به خلال ثلاثين عاماً) . إن عملاً وقسماً وسوقاً وخط إنتاج يتعين أن يجنى تكلفة رأس المال وإلاً فسوف يوصد أبوابه أو يهجر فى نهاية الأمر ، فيما يعنى أنه كبير الحجم ، سوف لا يستخدم أو يُساء استخدامه بصورة متزايدة لتزويد الخاسرين بالمال أو تضفى الدوام على الأمس ، ومن ثم يمكن لكل من الموظف والمستخدم (رب العمل) أن يتوقعا عدم استقرار أكثر ، وليس أقل ، فى الاستخدام الإدارى والمهنى .

توافقات

تتطلب هذه الاتجاهات إحداث تغيرات فى التعويض ، فكثير من الشركات لديها «وسائل مزدوجة للترقية » تقدم لمن يسهمون من الأفراد المهنيين مقابلاً نقدياً وتقديراً وليس ترقية فى مدارج الإدارة . ويجب العمل على تحسين هذه الوسائل بصورة جوهرية . ولكننا فى حاجة أيضاً لسياسات تشجع البقاء فى الوظيفة أكثر من تركها بالترقية . ونحن فى حاجة إلى التركيز على المهام التى يعهد بها إلى فرق قوة العمل التى ستكون الوسيلة الوحيدة ، فى معظم الحالات ، التى يمكن للاختصاصيين المهنيين أن يحصلوا فيها على « نظرة شاملة » لأنه لن يتم بعد ذلك ترقيتهم من خلالها إلى مراكز إدارية ، بطريقة روتينية .

نحن ، بكل ما فى الكلمة من معنى ، فى حاجة إلى سياسات تعوض الناس عن الأداء أكثر مما تعوضهم عن الدرجة الوظيفية إلى حد أننا بعد عشر سنوات من الآن قد ندفع بصورة روتينية مرتباً لطيار مهنى من الدرجة العليا أكثر مما يتقاضاه المدير الذى يُسأل أمامه ، على نحو ما ندفع مقابلاً لأحد نجوم كرة القدم

أعلى مما ندفع للمدرب .

وأهم من ذلك سوف يتعين علينا أن نعيد النظر في العلاقة التي تربط صاحب العمل بالموظف الإداري أو المهني . وسوف يمارس علينا المديرون الأواسط ضغطاً أكثر فأكثر لإعادة هيكلة الوظيفة باعتبارها «كحق ملكية» لا يمكن أن يزول عن صاحبه إلاّ من خلال «دعوى قضائية قانونية» . والواقع أننا في منتصف الطريق برغم أن محاميي الشركة مازالوا عازفين عن اعتبار ذلك صحيحاً .

على قدر متزايد ، يرفع المديرون والمهنيون المفصولون الأمر للقضاء ، وأكثر من هؤلاء يهددون بذلك . وفي كل القضايا التي أعرفها ، لم يحكم لصالح المدعي أو فض النزاع ودياً . وسوف لا تنقضي سوى سنوات قليلة عندما يقبل كمبدأ قانوني أن أي مدير أو مهني لا يفصل (أ) ما لم يثبت عليه قيامه بأداء سيئ من جانبه مقيساً بمعايير واضحة صدرت سلفاً ؛ (ب) إجراء واضح بالفصل متضمناً عدداً من الإنذارات الرسمية باستثناء أكثر حالات الانتهاك جسامة ؛ (ج) استئناف القرار أمام سلطة محايدة أو قيامها بإعادة النظر فيه ؛ (د) تعويض مناسب .

وكلما لجأ أرباب الأعمال أنفسهم إلى إقامة مثل هذه «الدعوى القضائية القانونية» على نحو أسرع دون الانتظار حتى تجبرهم المحاكم على ذلك ، استعادوا ثقة وولاء الموظفين والإداريين والمهنيين .

ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى حماية مقدرة الشركة على تسريح موظفيها المهنيين والإداريين ، خاصة عندما لا يكون أداؤهم سبباً في ذلك ، بل ظروف الشركة الاقتصادية أو قراراتها الخاصة بالعمل (مثل الإدماج أو التجريد من الحقوق) ، هي التي سببت في أن تصبح الشركة لا محل لها في السوق لأنها

زائدة . ويعنى ذلك بكل تأكيد الحق فى مكافأة ترك خدمة أكبر ، مما جرت على تقديمه الشركات الأمريكية تقليدياً . إننا بدأنا التحرك فعلاً فى هذا الاتجاه .

سوف ينتهى الأمر بأن يصبح ذلك أقل تكلفة وله أثر للحفز أكبر على أن تمارس بعض الشركات (مثل هيرمان ميللر Herman Miller صناع أثاث المكاتب) ما تقوم به حالياً : وهو : أن تقدم لجميع موظفيها المهنيين والإداريين «المظلات الفضية» وهى عبارة عن تعويض إضافى يدفع فى حالة بيع المنشأة أو الاستيلاء عليها أو اندماجها مع غيرها .

ومما يحتمل أن يكون أكثر فاعلية ، الإجراءات أو التدابير غير المالية ، وفى المقدمة منها خدمات « تدبير العمل » للموظفين الإداريين والمهنيين الذين يفقدون أعمالهم لأى سبب من الأسباب باستثناء سوء التصرف . إن معظم المديرين الذين تم تسريحهم يجدون لأنفسهم أعمالاً جديدة أكثر مما يحصلون عليها عن طريق خدمة «تدبير العمل» التابعة للشركة . ولكن الصدمة الناشئة عن التسريح تكون قاسية لمعظم أولئك الناس ، خاصة من قضى منهم سنين طويلة فى الشركة – وقد يخفف من وقع ذلك خدمة « تدبير العمل » التى تقدمها الشركة .

ولمدة خمسين عاماً ومنذ الحركة النقابية فى الثلاثينيات كانت «علاقات الموظفين » فى دوائر الأعمال الأمريكية مع صغار العمال تعنى علاقات مع صغار العمال وسياسات من أجلهم . وما يبدى الموظفون به اهتماماً أكثر فأكثر سوف يكون تلك السياسات التى سلمت جدلاً بها معظم الشركات فى الوقت الراهن (كما حدث فى الثلاثينيات وسلمت الشركات جدلاً فى شأن العامل صاحب الياقة الزرقاء) : أناس مهنيون وأناس يقومون على الإدارة .

[1988]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 22

كيف تتعامل مع الرئيس

إن لمعظم المديرين – الذين يشملون بطبيعة الحال معظم كبار التنفيذيين – رئيساً . وقلة من الناس لهم نفس الأهمية بالنسبة لأداء المدير ونجاحه مثلما للرئيس فى هذا المجال . وبينما تزخر كتب الإدارة ومقرراتها بالنصيحة عن طريقة التعامل مع المرؤوسين ، فقلة – إن وجدت – تشير حتى إلى التعامل مع الرئيس .

يبدو أن قليلا من المديرين يدركون مدى أهمية التعامل مع الرئيس أو يعتقدون أن ذلك يمكن أن يمارس البتة . إنهم يَشْكون بمرارة من الرئيس ولكنهم لا يحاولون حتى التعامل معه (أو معها) . ومع ذلك فالتعامل مع الرئيس بسيط إلى حد ما وهو ، بصورة عامة ، أبسط قليلاً من التعامل مع المرؤوسين . وهناك القليلون فقط يزاولون ذلك ، ولكن هناك مَنْ هم أقل لا يزاولونه .

* يجب أن يدرك الذين يزاولون ذلك أن من واجب المرؤوس ، ومن مصلحته الخاصة على السواء ، أن يجعل الرئيس فعالاً ومنجزاً بقدر الإمكان . ومازال أفضل وصف لنجاح المرء ، على أية حال ، هو أن يعمل مع رئيس يتنقل . ومن ثم فإن أول عمل هو أن تزور الرئيس – ولو مرة واحدة فى العام – وتسأل : «ماذا أفعل وماذا يفعل الناس الذين يعملون

معى لمساعدتك **أنت** فى أداء عملك ؟ وماذا نقوم به ويؤدى إلى عرقلتك **أنت** ويجعل الحياة بالنسبة **لك** أكثر صعوبة ؟ »

التعريف الصحيح

يبدو ذلك واضحاً - ومع هذا فنادراً ما يوضع موضع التنفيذ العملى . وبرغم أن تنفيذيين أكفاء يجنحون إلى تعريف « المدير » على نحو خاطىء وكأنه شخص مسئول عن عمل مرؤوسيه - وهو تعريف ينتمى إلى خمسين عاماً مضت - فيميلون إلى ألا يدركوا أنهم مسئولون عن أداء الرئيس وكفاءته . ولكن التعريف الصحيح للمدير - كما نعرفه لمدة أربعين عاماً على الأقل - هو ذلك الشخص المسئول عن أداء كل الناس الذين يعتمد أداؤه عليهم .

وأول شخص يعتمد عليه إداء المدير هو الرئيس . ومن ثم يكون الرئيس هو أول شخص ، يتحمل المدير مسئولية أدائه . ولكن من خلال طرح السؤال «ماذا أفعل لمساعدتك أو ماذا يعوقك من أعمالى ؟ » وهو أفضل طريقة لطرح الموضوع دون لف أو دوران ، يمكنك أن تكشف عما يكون الرئيس فى حاجة إليه وعما يعرقل طريقه ..

* ومما يتصل بذلك اتصالاً مباشراً الحاجة إلى إدراك حقيقة مفادها أن رئيسك إنسان وفرد : فلن يوجد شخصان يعملان أو يسلكان نفس السلوك أو يكون أداؤهما بالطريقة نفسها . وليس من عمل المرؤوس إصلاح الرئيس ، وإعادة تثقيفه ، وجعله يتواكب مع ما تنادى به مدارس التجارة وماجاء فى الكتب الخاصة بالإدارة حول ما يجب أن يكون عليه . وعمل المرؤوس هو مساعدة رئيس ما فى أن يصبح فرداً متفرداً . ومتى كان الأمر كذلك يكون لكل رئيس خصوصياته التى يتميز بها ، و«كلماته

الطيبة» و«كلماته السيئة» ويحتاج ، كأى منا ، إلى ما يحقق له الأمان العام الشامل .

والتعامل مع الرئيس إنما يتطلب تفكيراً من خلال أسئلة كهذه : هل يرغب ذلك الفرد الذى هو رئيسى فى أن أزوره مرة كل شهر - ولكن ليس أكثر من هذا - وأن أنفق ثلاثين دقيقة أعرض فيها الأداء والخطط والمشاكل التى تعترض إدارتى ؟ أو هل يرغب هذا الشخص فى أن أزوره فى كل مرة عندما يكون هناك ما أرفعه إليه أو يكون هناك ما أناقشه فيه أو أبحثه معه ، أو فى كل مرة يوجد فيها أصغر قدر من التغيير وفى كل مرة نتخذ فيها إجراء ؟ هل يرغب هذا الإنسان فى أن أرسل له المواد فى صورة تقرير مكتوب فى ملف لطيف الشكل وبه فواصل وجدول بالمحتويات ؟ أو هل يرغب فى عرض الموضوع عرضاً شفويا ؟ وبمعنى آخر ، هل هذا الشخص قارئاً أو مستمعاً ؟ أو هل يحتاج هذا الرئيس (كما - يتطلب مثلاً معظم التنفيذيين الماليين) ثلاثين صفحة من الأرقام تتضمن كل ما يحقق له الاطمئنان الشامل . وهل يجب أن تكون فى هيئة جداول أو رسومات بيانية ؟

هل يحتاج هذا الفرد إلى أن تكون لديه المعلومات عندما يدلف إلى مكتبه فى الصباح أم يريد (كما يرغب ذلك عدد كبير من العاملين) أن تعرض عليه آخر النهار حول الساعة الثالثة والنصف من بعد ظهر يوم الجمعة ؟ وإذا كان هناك خلاف بين مجموعة الإدارة ، فما الطريقة التى يرغب الرئيس فى تناوله لها؟ هل يريد منا إزالة الخلافات ثم إبلاغه باتفاقنا (كما كان يفعل على نهج معروف الچنرال أيزنهاور والرئيس ريجان) ؟ أن يريدنا إبلاغه بخلافاتنا فى تفصيل تام مع مستندات كاملة (كما كان يفعل الچنرال چورچ مارشال والچنرال ماك آرثر) ؟

* ماهى الأمور التي يتقنها الرئيس ؟ ماهى مواطن قوته ؟ وما هى أوجه قصوره ومواطن ضعفه - المجالات التى تحتاج من المرؤوسين أن يدعموا المدير ويساندونه ويكملونه فيها ؟ إن مهمة الرئيس أن يجعل مواطن القوة لدى الناس ذات فعالية ومواطن الضعف لا مجال لها - وهذا القول ينطبق تماماً على رئيس المدير بقدر ما ينطبق على مرؤوسى المدير . فلو أن الرئيس يجيد التسويق ، ولكنه لا يستريح إلى الأرقام والتحاليل المالية ، فإن معاملة الرئيس إنما تعنى الوصول به إلى قرار التسويق على أن يتم إعداد التحليل المالى سلفاً وفى عمق .

إن التعامل مع الرئيس يعنى ، فوق كل اعتبار ، خلق علاقة تقوم على الثقة الأمر الذى يتطلب التيقن من جانب الرئيس أن المدير المرؤوس سوف يؤدى دوراً فى مجال مواطن قوى الرئيس ويقوم بحمايته من أوجه قصوره أو قصورها ومواطن ضعفه أو ضعفها .

يجب إحاطة الرئيس علماً بالأمور

القول الفصل : تأكد من أن الرئيس يدرك ما يمكن أن يتوقع منك ، ما هى الغايات والأهداف التى تتركز فيها نشاطاتك ونشاطات من يعملون معك، وماهى أولوياتك ، وما لا يقل عن ذلك أهمية ، ما ليس منها . وليس من الضرورى دائماً الحصول على موافقة الرئيس ، وفى بعض الأحيان ليس هذا أمراً مرغوباً فيه . غير أن الرئيس يجب أن يدرك ما الذى يشغلك ، ويجب أن يعرف ماذا يتوقعه أو لايتوقعه . والرؤساء ، فوق كل ذلك ، مسئولون أمام رؤسائهم عن أداء مرؤوسيهم . ويجب أن يكونوا قادرين على القول : «إننى أعرف ما تحاول آن Anne (أو چوى Joe) أن يفعله » . وما لم يكونوا قادرين على هذا القول ، فلن يكون بمقدورهم تفويض أعمالهم إلى مرؤوسيهم المديرين .

والآن محظوران :

* لا تعّرض الرئيس للمباغتات . فعمل المرؤوس هو حماية الرئيس منها – حتى السار منها (إذا وجد شيء سار) . وإذا ما كان المرء معرضاً لمفاجأة ما فى منظمته المسئول عنها ، فإن فى ذلك مهانة وعادة ما تكون عامة . ويحتاج الرؤساء المختلفون لتحذيرات متفاوتة للغاية للمفاجآت المحتملة . ولا يحتاج البعض – والرئيس أيزنهاور مثل جيد – لأكثر من مجرد تحذير من أن الأمور تتغير على نحو مختلف . غير أن بعض الرؤساء – كالرئيس كينيدى – فى حاجة إلى تقرير كامل مفصل للغاية ، حتى ولو كانت هناك فرصة بسيطة لمفاجأة ما . غير أن جميع الرؤساء فى حاجة للحماية ضد المفاجآت وإلاّ سوف لا يثقون فى مرؤوس – مع الاستناد إلى سبب جيد .

* لا تبخس الرئيس قدره أبداً ! قد يبدو الرئيس وكأنه أُميّ ، وقد يبدو وكأنه غبى وليست قسمات الوجه خادعة دائماً . ولكن ليس من مخاطرة بالمرة فى المبالغة بقدر الرئيس . وأسوأ الأمور التى يمكن أن تقع هو أن يحس الرئيس بأن الناس تتملقه . فإذا بخست الرئيس قدره، فإما الاتنطلى عليه حيلتك التافهة ويستاء منها بمرارة ، وإما أن يتهمك الرئيس بنقص التفكير أو المعرفة وهو ما نسبته للرئيس ويعتبرك جاهلاً أو غبياً أو يعوزك التصور .

ولكن أكثر الأمور أهمية ليس ما تأتيه أو لا تأتيه ، بل تتقبل أن معاملة الرئيس هى مسئولية المدير المرؤوس ومفتاح فاعليته أو فاعليتها كموظف تنفيذى – وقد يكون ذلك أهم عنصر .

[1986]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 23

ماذا يربك صناعة السيارات في الولايات المتحدة حقًا؟

أدخلت شركات جنرال موتورز وفورد وكريزلر تحسينات على صناعة السيارة بدرجة كبيرة إلى الحد الذى أصبح معه الآن عديد من موديلاتها يضارع فى جودته أى شيء يقدمه اليابانيون . ومن خلال ما يمنحونه من خصومات وتعاملات مالية ، فإن هذه الشركات تقدم الآن أرخص الأسعار . ومع ذلك ، فإنها مازالت تفقد، وبصورة مطردة ، جانباً من السوق لليابانيين .

استطاعت ديترويت أيضاً أن تخفض التكاليف تخفيضاً حاداً . وقد يصبح الآن بعض مصانع فورد الجديدة ، الموجودة فى الولايات المتحدة وفى المكسيك ، أقل المنتجين تكلفة على مستوى العالم . ومع ذلك ، فإن الشركات الثلاث الكبيرة تخسر أموالاً بمعدلات هائلة بينما تحقق الشركات اليابانية الرئيسة ربحاً . إن الشركات الثلاث - وفورد فى القمة مرة أخرى - عمدت إلى خفض الوقت اللازم لتطوير نموذج جديد تبعث به إلى السوق . غير أن اليابانيين قد خفضوا ، فى الوقت نفسه ، سبقهم فى الوقت أكثر من ذلك إلى الحد الذى أصبحت فيه فجوة الوقت بين ديترويت وبين اليابانيين من الصعب تضييقها بالمرة .

وتوجد أعراض كثيرة جداً ومختلفة لتشخيص علة ديترويت : صناعة

تحويلية «بدينة» بدلاً من أن تكون «نحيلة» ، قواعد وضعها اتحاد نقابات العمال : نظرة الإدارة قصيرة الأجل ، النزعة ضيقة التفكير التى تنتهجها الإدارات والأقسام وما إلى ذلك . ولكن جوهر مشاكل ديترويت إنما يذهب عميقاً ، فما زالت ديترويت تتعامل مع سوق سيارات الولايات المتحدة على أساس افتراض أنها سوق متجانسة من ناحية قيمتها وتوقعاتها ولكن يعزلها بدرجة حادة أربع أو خمس مجموعات دخلية « اجتماعية اقتصادية » . وتشكل نظرية السوق هذه كيف ترى ديترويت السوق ، وكيف تنظم نفسها ، وكيف تقوم بتصميم منتجاتها ، وكيف تصنعها ، وكيف تقوم بترويجها وتوزيعها . غير أن هذه النظرية قد عفى عليها الزمن منذ ما لا يقل عن خمس عشرة سنة مضت .

تركة سلون

كان ألفريد ب . سلون أول من أدرك بعد الحرب العالمية الأولى مباشرة تجانس السوق من ناحية القيم والتوقعات والتقسيم الاجتماعى الاقتصادى على السواء . وقد أقام سلون شركة چنرال موتورز على أساس الفراسة ونفاذ البصيرة ، وأصبحت أكثر مشروعات الصناعة التحويلية تحقيقاً للربح وأكبرها فى أسواق العالم ولعدة عقود . إن كريزلر وفورد كليهما – الأولى خلال فترة نهوضها فى العشرينيات والثلاثينيات ، والثانية خلال بعثها بعد الحرب العالمية الثانية – قد أقاما نفسيهما على صورة چنرال موتورز ، وعلى أساس فكرة سلون الخاصة بتقسيم السوق اجتماعياً اقتصادياً .

وظلت نظرية سلون الخاصة بسوق الولايات المتحدة تؤدى دورها لأكثر من أربعين عاماً – وهى مدة أطول بكثير مما جرت على بقائها مثل هذه النظريات . ولكن لم تعد نظرية سارية فى الستينيات . وكان من المتوقع أن تنجح سيارة فورد إدسل Ford Edsel نجاحاً صارخاً ، فإنها السيارة التى جرت حولها

البحوث وتم تصميمها وتسويقها في نهاية المطاف «للوسط من الطبقة المتوسطة» الموسرة الجديدة كسيارة اجتماعية اقتصادية . وبدلاً من ذلك فقد نبذتها كل الجماعات الاجتماعية الاقتصادية . وكان النجاح التسويقي في تلك الفترة لسيارة فولكس فاجن « الخنفساء » - رمز « الثقافة الشابة » وهي سيارة منخفضة الثمن للناس الموسرين . وأجهزت أزمة النفط الطاحنة لسنة 1973 على التقسيم الاجتماعي الاقتصادي لسوق السيارة ، وجعلت من اقتناء سيارة صغيرة ذات كفاءة في استهلاك الوقود الموضة السائدة ورمز للانتماء إلى الطبقة المتوسطة العليا إن لم يكن دليل الوطنية.

ومازال كثير من الأمريكيين الكبار الذين يتجاوزون 55 عاماً أو ما إلى ذلك، يشترون السيارات حسب التقسيم الاجتماعي الاقتصادي . ولكن أخذت ديترويت تفقد المشترين الأصغر سناً ومعهم المستقبل . ويشتري ما لا يتجاوز نصفهم سيارات « تعكس قيمهم واتجاهاتهم » - وهي أساساً سيارات لا تُصنَع في ديترويت . وما زال الدخل بطبيعة الحال عاملاً هاماً . ولكن العامل الذي كان مُحددا في شراء السيارة من سنة 1920 حتى سنة 1965 أو سنة 1970 ، أصبح ، في الوقت الحاضر ، عاملاً مقيداً - في الولايات المتحدة وأوربا الغربية واليابان . والعامل المُحدد هو طراز يعكس القيم والاتجاهات : أي القيم والتوقعات التي يختارها لنفسه ، على نحو كبير الزبون المنتظر ، والطراز الذي يعكس القيم والاتجاهات لدى الأفراد مفهوم مراوغ وكيفي ، بقدر ما كان التقسيم الاجتماعي الاقتصادي ملموساً وكميا بصورة صارمة .

ومما لا يقل عن ذلك أهمية : أن نظرية سلون عن السوق كانت تفترض سيارة واحدة لكل عائلة . غير أن العائلة الأمريكية في الوقت الراهن تقتني سيارتين كقاعدة عامة . وليست هناك قاعدة « نموذجية » تحكم اختيار السيارة

الثانية . وقد توجد فى نفس المجموعة الاقتصادية الاجتماعية من الطبقة المتوسطة العليا – وكلها من العائلات المهنية التى لها عملان – العائلة التى تختار سيارتيها من بويك ودودج الصغيرة . والعائلة التى لديها إحدى السيارتين الصغيرتين صناعة أمريكية والأخرى صناعة يابانية ؛ والعائلة التى تقتنى سيارتين من طراز مرسيدس وفورد ايسكورت ، والزوجان اللذان يعملان أستاذين فى جامعة الولاية يقتنى « هو » « وهى» بى إم دبليو ، فأية واحدة من هذه الأربعة هى «النموذجية؟»

إن سوق القطاعات الاجتماعية الاقتصادية سوق ثابتة . ومن المعقول إذن ، أن ينفق وقت طويل فى إعداد تصميم جديد . إن سوقاً تعكس القيم والاتجاهات لدى الأفراد إنما هى سوق غامضة ومرواغة للغاية ، وعلى المرء أن **يخطط** للمدى الطويل ولكل ما هو ممكن (أو غير ممكن) من الحالات الاحتمالية بحيث يكون قادراً على **أن يعمل** بأقصى سرعة عندما تلوح الفرصة .

وتأخذ اليابان قضية السوق التى تعكس القيم والاتجاهات قضية مسلم بها ، وهى السوق التى يرونها ويخططون ويستعدون لها . ولقد ظهرت صناعة السيارات اليابانية بشق الأنفس عندما ساد التقسيم الاجتماعى الاقتصادى فى السوق : وظهرت فقط بعد الحرب العالمية الثانية ودخلت الولايات المتحدة فى السبعينيات فقط . وتأسيساً على ذلك فإن السيارات اليابانية صممت منذ البداية على أنها سيارات تعكس القيم والاتجاهات . السيارة التى من هذا النوع صممت وكأنها متشابهة بغض النظر عن السعر . وجميع « سيارات العائلة » تويوتا على سبيل المثال بدءاً من كورولا ذات السعر المنخفض إلى ليكسوس Lexus الترفيهية تبدو عليها نفس مسحة المتانة المريحة . ولا يختلفان جوهرياً إلاّ فى الخيارات والكماليات أكثر من اختلافهما فى الطراز أو الطريقة التى تعمل بها .

ولكن اليابانيين منظمون أيضاً لكى يكونوا انتهازيين فيما يعنى أنهم يخططون بصورة دائمة لكل احتمال متصور ، بحيث يمكنهم التحرك بسرعة البرق عندما تلوح فرصة . وعندما أظهر نجاح هوندا آكورا أن هناك سوقاً واسعة لسيارة ترفيهية بين الذين بلغوا منتصف العمر ، كانت لدى كل من تويوتا ونيسان خطط مفصلة لمثل هذه السيارة ومكنهم ذلك من تصنيعها وإرسالها إلى السوق فى أقل من ثلاث سنوات .

وحاول اليابانيون أيضاً تصميم قطع غيار بحيث يمكن تجميعها بأى عدد من الوسائل حتى برغم أن ذلك يرفع من تكلفة الأدوات ولقمة اللولبة – مما يعتبر هرطقة لأى منتج سيارة أمريكى . ومن شأن هذا ، على سبيل المثال ، أن جعل مازدا تنتج فى وقت قصير للغاية سيارتها الرياضية ماياتا – التى أثارت ضجة فى السوق سنة 1989 . وبرغم أنها تختلف تماماً عن أى سيارة مازدا ، فإن 80 فى المائة من أجزائها معيارية . ومن شأن ذلك أن مكّن مازدا من أن تحقق أرباحاً من الماياتا برغم أن ما بيع منها يقل عن مائة ألف وحدة وهو الحد الذى عنده يفقد أى مستصنع أمريكى كل ما يملكه .

إن ديترويت تعرف كيف تصنع تصميماً ناجحاً للسيارات التى تعكس القيم والاتجاهات لدى الأفراد والواقع أن كل سيارة أمريكية حقاً منذ الحرب العالمية الثانية هى من طراز السيارة التى تعكس القيم والاتجاهات فالسيارة : الچيب تم تطويرها بعد الحرب العالمية الثانية من سيارة حرب من النوع الفظ إلى سيارة خلوية ذات أداء مرتفع ، والرامبلار وهى سيارة أمريكان موتورز الصغيرة الأصلية التى صممت لتكون السيارة الثانية للموسرين الجدد ، وفورد موستانج وثندربيرد ودودج الصغيرة . وبرغم هذه النجاحات ظلت ديترويت فى قبضة تقسيم السوق الاجتماعى الاقتصادى . وأنشأت چنرال موتورز بعد سنوات

قليلة ، قسم ساتورن كعمل جديد ومنفصل تقوم عليه السيارة التى تعكس القيم والاتجاهات ، ولكن عندما كشف النقاب عن سيارة ساتورن العام الماضى ، تحولت لتصبح مجرد سيارة اجتماعية اقتصادية أخرى تخدم القطاع المزدحم الذى ينتمى فعلاً « لوسط الوسط » .

والواقع أن خمسة وأربعين عاماً من نجاح مستمر من الصعب أن تطرح جانباً . وأن الجميع فى إدارة ديترويت قد نشأوا مع السوق المنقسمة اجتماعياً واقتصادياً كجزء من عقيدة إن لم تكن جزءاً من الناموس . وأسوأ من ذلك : أن الطريقة التى أقيمت عليها الشركات الثلاث الكبار ، فرضت عليها قيوداً شديدة فى قالب اجتماعى اقتصادى .

لقد قسم سلون شركة جنرال موتورز فى العشرينيات الباكرة إلي أقسام يخدم كل منها قطاعاً واحداً اجتماعياً اقتصادياً . وبالمثل نظم التوزيع على أساس مناطق توزيعية تخدم كل منها واحداً من هذه القطاعات . وبرغم إعادات التنظيم التى لاتحصى فمازال ذلك هو الوسيلة التى تعمل بها جنرال موتورز وفورد وكريزلر . ونتيجة ذلك ، أن التخطيط والتصميم والتسويق حدد كل منها على أساس اجتماعى اقتصادى – فيما يعنى أن يدار على عكس الطريقة التى يدار بها السوق الآن – أو إذا ما قامت واحدة من الشركات الثلاث الكبار بعمل تصميم سيارة تعكس القيم والاتجاهات لدى الأفراد ، فإنها تخضع للمبدأ الاجتماعى الاقتصادى .

وثمة مثال : أن سيارة شيفروليه كافاليه Chevrolet Cavalier ، هى أفضل سيارة ثانية على نحو قابل للنقاش فى السوق الأمريكية – فهى صغيرة بدرجة يسهل معها إيجاد محل لها فى الشارع ، وكبيرة بحيث تتسع لجميع أفراد العائلة مع قدر كبير من الأمتعة . ولكن لكى تعطى لكل قسم فى جنرال موتورز

سيارة (شعبية) ، فقد وزعت فيما بين هذه الأقسام . ومن ثم قامت أقسام عديدة بتقديم نفس السيارة والإعلان عنها بأسماء مختلفة من خلال بائعين مختلفين ، وبأسعار مختلفة . ومن هنا جاءت حيرة زبائن جنرال موتورز وجأروا بالشكوى من أن سياراتها قد فقدت كل مقومات التميز . وجنح زبائن جنرال موتورز أيضاً إلى الاستقرار على النوع الأرخص مع أقل الخيارات والكماليات ، ومن ثم مع أقل هامش للأرباح لشركة جنرال موتورز .

وسوقت تويوتا كورولا وأعلن عنها وقدمت للبيع - بوصفها المنافس الرئيسى للسيارة كاڤاليه - من خلال مجموعة واحدة من البائعين مع خيارات وكماليات عديدة . ومن نتيجة ذلك أن زبائن كورولا جنحوا إلى شراء أكبر مجموعة من الخيارات والكماليات حيث تكمن الأرباح . ويمكن أيضاً لبائعى سيارة تويوتا تقديم خدمة أفضل نظراً لأنها أكبر حجماً بكثير .

فرقاء قبالة خونة العهد

توضح النزعة الاجتماعية الاقتصادية لصناعة السيارات الأمريكية أيضاً وبدرجة كبيرة الأوقات الطويلة التى يستغرقها تطوير موديلات جديدة والاستجابة لتغيرات السوق ، فبدلاً من أن تتجزأ إلى سوق ذات أقسام تتمتع باستقلالية ذاتية ، تفككت الشركات اليابانية لتصبح شركة قوية تقوم على وظائف ذات طابع استقلالى مثل الصناعة الهندسية ، والصناعة التحويلية والتسويق . ومن اليسير عليهم تكوين فرقاء على مستوى الشركة لإعداد تصميمات خارج نطاق المنتج القائم . ومع ذلك ، ففى ديترويت حيث تسود أقسام السوق القطاعية ، فإن الناس الذين يحاولون التأثير فى مثل هؤلاء الفرقاء ، يتعرضون لاعتبارهم خونة من قبل القسم الذى يتقاضون منه أجورهم .

كيف يمكن أن تحرر ديترويت نفسها من القالب الذى صب فيه ماسبق أن حققته من نجاح ؟ قد يتطلب ذلك إعادة هيكلة كاملة للأقسام التقليدية ولنظام البائع التقليدى أيضاً ، وقد يتطلب ذلك من جنرال موتورز أكبر الشركات (وظلت لمدة ما يزيد على 50 عاماً أكبرها نجاحاً) أن تنقسم إلى نشاطين متنافسين أو أكثر (وهو مانادى به مصادفة بعض التنفيذيين فى جنرال موتورز بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة) . وحتى تعيد ديترويت هيكلة نفسها لكى تتواكب مع سوق السيارة الأمريكية الحالى وليس سوق الأمس ومع المجتمع الأمريكى الراهن ، فلن يتحقق لها أى قدر من التحسين - فى العمليات الصناعية التحويلية أو تكافؤ الإدارة أو العمل الجماعى بين الإدارات وبين القائمين على الوظائف المختلفة - يعيد إليها سلامتها ويعيد لها رئاستها .

[1991]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 24

استراتيچيات دوائر المال والأعمال اليابانية الجديدة

إن الشركات اليابانية الرئيسة آخذة فى التحرك بهدوء وبأقل قدر من النقاش ، ناحية استراتيچيات جديدة لدوائر المال والأعمال . وتضم هذه الاستراتيچيات نظرية راديكالية جديدة - تخالف التقاليد فى واقع الأمر : وهى أن إقامة صناعة تحويلية فى اليابان تركز على عمال الياقة الزرقاء ، إنما هى إساءة جسيمة لتخصيص الموارد تفضى إلى إضعاف الشركة والاقتصاد القومى على حد سواء . وتضم أيضاً هذه الاستراتيچيات ، وبصورة متساوية ، نظرية جديدة هى : أن الزعامة فى كل مكان من العالم المتقدم لم تعد تقوم بعد على الرقابة المالية أو مزايا التكلفة التقليدية . إنها تستند إلى سيطرة المقدرة الذهنية . وعمدت هذه الشركات أيضاً إلى إعادة هيكلة تنظيمها بصورة سريعة ، على أساس افتراض أن المتفوق فى اقتصاد عالمى تنافسى سوف يكون المنشأة التى تُقَصِّر بالطريقة الأكثر فاعلية ، الفترة التى يتم فيها إنتاج منتجاتها - فيما يعنى المنشأة التى تنظم على أفضل وجه ، التخلى المنهجى عن منتجاتها الخاصة بها . إن هذه الشركات آخذة فى الابتعاد عن ديمنج وإدارة الجودة الكلية إلى ناحية إدارة انعدام العيوب تقوم على مبادىء وطرائق مغايرة بصورة كبيرة للغاية .

يسيطر اليابانيون فى الوقت الراهن على حوالى 30 فى المائة من سوق

السيارات الأمريكية ، ومن المنتظر أن ترتفع هذه الحصة كثيراً فى السنوات القليلة القادمة . ومع ذلك يتوقعون أيضاً إيقاف تصدير السيارات يابانية التصنيع تماماً إلى السوق الأمريكية فى غضون ما يتراوح بين الثلاث والخمس سنوات القادمة . وبحلول عام 1995 من المؤكد أن تكون الماركات التى تباع فى سوق الولايات المتحدة ، فى المقام الأول ، تصنّع فى مصانع تقع فى أمريكا الشمالية . ويتوقع اليابانيون ، بصورة مماثلة ، أن يحصلوا على ما يقرب من ثلث سوق السيارات فى المجموعة الأوربية الاقتصادية بحلول عام 2000 (برغم وعودهم الحالية للمجموعة الأوربية الاقتصادية بالعكس من ذلك) .ومرة أخرى سوف يتم ذلك بدون تصدير الكثير من السيارات من اليابان إلى أوربا . وتصب الشركات اليابانية المتعددة الجنسيات - تويوتا ، وهوندا ، وسونى ، وماتشوشيتا ، وفيوتسى وكيوسيرا زعيمة صناعة السيراميك ، وشركات ميتسوبيشى ، أموالاً بصورة مذهلة ، فى المصانع التحويلية فى البلاد النامية ، فى تيجوانا على حدود الولايات المتحدة والمكسيك، وفى كافة أنحاء أمريكا الجنوبية وفى بلاد جنوب أوربا مثل إسبانيا والبرتغال وتركيا ، وفى جنوب شرق آسيا: ماليزيا ، وإندونيسيا ، وتايلاند . والتفسيران التقليديان لتحرك الصناعة التحويلية إلى خارج اليابان هما «النزعة إلى الحماية الجمركية الخارجية» و «نقص العمالة المتزايد فى اليابان» . والتفسيران كلاهما صحيحان . فالمعروض من الشباب المتاح لأصحاب الياقات الزرقاء فى الصناعة التحويلية فى اليابان سوف يتقلص ، على سبيل المثال ، بحوالى 50 فى المائة فى السنوات العشر القادمة - وهذه هى النتيجة المشتركة للهبوط الحاد لمعدلات المواليد فى السبعينيات ، وفى الوقت نفسه ، للارتفاع بمستوى التعليم إلى الحد الذى أصبح معه كل ولد يابانى ينتهى فعلياً فى الوقت الراهن ، من التعليم الثانوى ليلتحق بالجامعة أو فى وظيفة من وظائف المكاتب . ولكن كلا التفسيرين أيضاً من قبيل

التعقيم . والسبب الحقيقى فى الاقتناع المتزايد السائد بين زعماء إدارة الأعمال اليابانيين (وبين البيروقراطيين ذوى التأثير) بأن العمل فى الصناعة التحويلية لا يصلح لبلد متقدم كاليابان ، وهو فى الواقع سوء توزيع لأثمن مورد تمتلكه دولة كهذه . وقد أعاد علىّ أصدقائى اليابانيون مراراً وتكراراً قولهم :. « قبل أن يصبح الشبان قادرين على الذهاب للعمل فى خط تجميع ، تكون الدولة المتقدمة قد دفعت 100,000 دولار كمصروفات مدرسية تنفق عليهم سواء تعلموا شيئاً ما أو لم يتعلموا . ومن ثم يتعين أن يحصلوا على دخل الطبقة المتوسطة ، وتأمين لمدى الحياة ومعاش الشيخوخة ورعاية صحية . وفى إندونيسيا أو تيجوانا لا يلتحق هؤلاء الشبان بالمدارس ولا يتطلب تعليمهم استثماراً رأسمالياً . وهم من «الطبقة المتوسطة» إذا دفعنا لهم عُشر ما يتكلفونه فى الولايات المتحدة أو اليابان . وبرغم ذلك تصبح إنتاجيتهم بعد سنتين أو ثلاث سنوات يقضونها فى التدريب ، فى تيجوانا أو بانكوك ، على نفس القدر العالى الموجود فى ناجويا أو ديترويت . وعندما نحسب رأس المال الاجتماعى الضخم المستثمر فى هؤلاء الشبان ، نجد أن عائد ما يقدمه العمال أصحاب الياقات الزرقاء للمجتمع فى الدول المتقدمة لا يزيد على واحد أو اثنين فى المائة على أكثر تقدير . وفى أمريكا اللاتينية أو إندونسيا يبلغ العائد عشرين مرة من هذا » .

وفى كل مرة أناقش فيها أن أية دولة بدون قاعدة قوية من الصناعة التحويلية هى دولة غير حصينة للغاية ، أتلقى الرد الآتى : « إن المعروض من الشباب فى البلاد المتنامية فى أمريكا الجنوبية ، وجنوبى أوربا ، وجنوب شرق آسيا ، سوف يكون كبيراً فى الثلاثين سنة القادمة بحيث يصبح مما لا تقبله العقول أن تقلق على « قاعدة التصنيع » على نحو ما يحدث عندكم فى الولايات المتحدة . والواقع أن مسئوليتنا الاجتماعية تجاه اليابان هى أن نتأكد من أن أقل

عدد ممكن من شبابنا ذى الاستثمار المرتفع والتكلفة العالية على قدر الإمكان يتعرض لسوء الاستخدام فى عمل صناعة تحويلية ذات عائد منخفض ».

ولكن بينما تعتبر الصناعة التحويلية لدينا بصورة متزايدة فى اليابان حالياً نوع من الالتزام وعائق لأداء شركات الصناعة التحويلية وللاقتصاد القومى ، على السواء ، فإن الاستراتيجيات اليابانية الجديدة تتطلب سيطرة كاملة على ما يهم الآن : مقدرة عقلية ومعرفة . وتستمر الحجة فى القول بأنه لكى تكون الشركة فى موقف تنافسى فى جميع أنحاء العالم ، فإن الأمر يتطلب زعامة فى جميع مجالات المعرفة الهامة : تقنية ، وتسويق ، وإدارة وسيطرة حازمة على ما بدأ أصدقائى اليابانيون تسميته « رأس المال الفكرى » . « لقد قيل لى المرة تلو المرة أنتم أيها الأمريكيون تخليتم لنا عملياً منذ ثلاثين عاماً خلت عن تقنيتكم وعن مهارتكم فى الإدارة لكى تحققوا من خلال مشروع مشترك الوصول إلى السوق اليابانية . إنكم سوف لا تكررون تلك الغلطة » . إن اليابانيين تواقون لأن يدفعوا مبالغ كبيرة من المال فى سبيل الوصول إلى المعرفة : من خلال اشتراك أقلية فى خبير الحاسب الآلى بوادى سيليكون ، ومن خلال استثمارات مشابهة فى الولايات المتحدة ومع المنظمين الأوربيين فى المواد الدوائية أو علوم الوراثة ، وفوق كل شىء من خلال تمويل بحوث فى جامعات غربية (أمريكية فى المقام الأول) . وجرت العادة على أن لا يكون لهذا الاستثمار عائد مالى مباشر . غير أن ما يدفعه اليابانيون ليس مقابل أرباح بل للحصول على المعارف التى سوف ينتجها شركاؤهم والسيطرة عليها - أو على الأقل للحصول على أولوية استخدامها . وتستخدم الشركات اليابانية ، على نحو متزايد ، الأجانب فى عملياتهم الدولية كمهنيين ورجال تنفيذيين على السواء . إن جميع صناع السيارات اليابانيين الكبار يقتنون استوديوهات للتصميم فى الوقت الحاضر فى جنوب كاليفورنيا ، ويتولى التسويق الدولى فيها أناس من الغرب .

غير أن الفائدة التى يحققونها من المعارف التى ينتجها هؤلاء الأجانب - فيما يعنى تطبيقها فى استراتيچية الشركة وقراراتها - تعتبر « من ممتلكات الشركة» - إنما تنحصر بصورة شديدة الإحكام فى فريق الإدارة اليابانية . وبينما بعض الشركات اليابانية رخصت فى الماضى لشركة غربية باستخدام معارفها - مثل بعض أدوية القلب المطورة يابانياً - فإنها استرجعت هذه الحقوق أو لا تجدد حق استخدامها .

وكل مجموعة صناعية يابانية كبيرة تمتلك فى الوقت الحاضر معهد البحث الخاص بها . ووظيفته الأساسية ليست البحث الفنى ولكن « البحث فى المعارف » - فيما يعنى أنها تجعل الشركة تدرك أية معرفة جديدة هامة : فى التقنية ، وفى الإدارة والتنظيم ، وفى التسويق ، وفى التمويل ، وفى التدريب فى أى مكان متقدم من العالم . وفى رحلتى الأخيرة إلى اليابان منذ أشهر قليلة مضت ، ألقيت كلمة بمناسبة العيد العشرين لواحد من « مستودعات الفكر » هذه، وهو معهد البحث التابع لمجموعة ميتسوبيشى ، وعلى مائدة الغذاء بعد أن ألقيت حديثى مال علىَّ واحد من آل ميتسوبيشى المخضرمين المحترمين وقال : «فى عشرين سنة أخرى سوف يدور تنظيم مجموعة ميتسوبيشى حول معهد البحث هذا ، حيث تم تنظيمنا دائماً حول بنك ميتسوبيشى أو حول شركة ميتسوبيشى للتجارة » .

ويدرك أى فرد فى الوقت الحاضر أن اليابانيين يمكن أن يخرجوا منتجاً جديداً - مثل سيارة من طراز جديد - فى نصف الوقت الذى يستغرقه هذا العمل لدى منافسيهم الأمريكيين وفى ثلث الوقت الذى يستغرقه لدى الأوربيين . ويدرك أى فرد أيضاً أن شركات أمريكية كبيرة تجد وتبذل أقصى جهد للتشبه باليابانيين ويعيدون تنظيم أعمال البحث والتطوير الخاصة بهم

طبقاً للنموذج اليابانى ، فيما يعنى على أساس خطوط إنتاج متداخلة وظيفياً . غير أن اليابانيين قد تحركوا فعلاً إلى المرحلة التالية . إنهم يعيدون تنظيم البحث والتطوير بحيث أن المجهود اللازم تقليدياً لمنتج واحد يعطى فى نفس الوقت ثلاثة منتجات . ويقومون بتنفيذ منهجى يبدأ بآخر وقت لإلغاء المنتج الجديد الحاضر، مع تحديد ذات اليوم الذى يباع فيه هذا المنتج لأول مرة . « وكلما أمكننا الإقلاع عن المنتج الجديد بأسرع ما يمكن ، كنا أقوى وأكثر تحقيقاً للربح » ؛ هذا هو الشعار الجديد .

وهذا الشعار يعتبره معظم رجال المال الغربيين ضرباً من الجنون . فهم يعتقدون أن المنتج يصبح أكثر قدرة على تحقيق الربح كلما كانت حياة المنتج أطول . فهنا يمكن أن تستهلك الأموال التى أنفقت على تطويره . ولكن «الاستهلاك» لدى اليابانيين لا يعدو أن يكون من قبيل الخيال المحاسبى – يستفاد منه فى تخفيض الضرائب ولكنه فيما عدا ذلك خداع للنفس . إن ما أنفق على تطوير أى منتج أو أية عملية ليس « استثماراً » إنه «تكلفة مدفوعة» (فى لغة الاقتصاديين) الذين يميلون إلى قبول ما نادى به الاقتصادى النمساوى المتجنس بالجنسيه الأمريكية چوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter (1883 – 1950): لا يوجد « ربح » إلاَّ فى ربح المبتكر قصير العمر : فبمجرد أن يزول ذلك – أى بمجرد أن تكون هناك منافسة فى السوق للمنتج الجديد – فإن المنتجات لا تحقق كسباً ، إنها تتسبب فى تحمل تكلفة . ولكن السبب الرئيسى فى أن أصحاب دوائر المال والأعمال اليابانيين يتحولون الآن إلى تخلٍ منظم ، هو أن استراتيچيتها ليست نظرية اقتصادية . إنها اقتناعهم الآخذ فى التزايد بأن البديل الوحيد عندهم لتقصير دورة حياة المنتج ، هو أن يقبل المنافس على إتيان ذلك – ومن ثم فإن المنافس سوف لا يحصل على الأرباح فحسب ، بل وعلى السوق

أيضاً . قال صديقى اليابانى : « من الطبيعى أن بعض الشركات الغربية مثل 3 م عملت طويلاً على أساس سياسة تقضى بأن سبعين فى المائة من مبيعاتها بعد خمس سنوات من الآن سوف تتولد من منتجات لا توجد حالياً . بل إن هذه الشركات تعتمد على تضخم النزعة إلى المنظمية من داخل الشركة. إننا نقوم على تنظيم الشركة - والمفتاح الرئيسى لذلك هو تخل منهجى » . وعندما يقرر اليابانيون سلفاً أنهم سوف يتخلون عن منتج جديد خلال فترة محددة من الوقت ، فإنهم يجبرون أنفسهم على العمل للتو على استبدال غيره به ، وأن ينفذ ذلك فى ثلاث طرق متوازية : الطريق الأول - ويسميه اليابانيون كايزن Kaizen - هو عمل منظم على أساس الوصول إلى تحسين ما ، مع أهداف معينة وتواريخ محددة سلفاً للانتهاء منها . وعلى سبيل المثال تخفيض 10 فى المائة من التكلفة خلال خمسة عشر شهراً أو تحقيق تحسين فى مدى قُدرة المنتج على الاعتماد عليه فى نفس المدة أو القيام بهذين البديلين معاً ، أو رفع مميزات الأداء بواقع 15 فى المائة أو الاجراءين الاثنين معاً - ويكفى ، على أية حال ، أن يكون المنتج المُحسن منتجاً آخر مختلفاً وهو فى الواقع جديد . أما الطريق الثانى هو «القفز» فيما يعنى تطوير مُنتج جديد مختلف عن المنتج القديم - وأفضل مثال لذلك هو ما حدث عند : تطوير الووكمان Walkman من شريط التسجيل القابل لأن يحمل المطور حديثاً . وأخيراً يوجد الابتكار الحقيقى . إن الشركات اليابانية الكبيرة تنظم نفسها بصورة متزايدة بحيث تطرق الثلاث وسائل فى وقت واحد تحت إشراف نفس الفريق المتبادل وظيفياً . والنتائج هى ليس صنع منتج واحد بل **ثلاثة** منتجات جديدة ومتميزة لكى تحل محل كل واحد من المنتج الحالى ويكسب بنفس الوقت والمال المستثمر منتجاً مُحسناً . وهذه هى «قفزة» . إن مجرد ابتكار حقيقى فى واحد من هذه الطرائق الثلاث إنما يصبح رائد السوق الجديدة ويحقق « ربح المبتكر » .

وأخيراً ، فإن الشركات اليابانية الرئيسية تتحرك من إدارة الجودة الكلية إلى إدارة انعدام العيوب . ومازالت جائزة ديمنج أعلى وساماً فى مجال الإدارة ، ومازال دكتور ديمنج بطلاً شعبياً . غير أن ما تمارسه بصورة متزايدة الشركات الرئيسية ، عبّرت عنه عبارة واحدة لأحد رجال القمة فى الصناعة التحويلية فى تويوتا عندما قال : « إننا لا نستطيع أن نستخدم إدارة الجودة الكلية ، ففى أحسن حالاتها – التى لم يصل إليها أحد بعد – تخفض العيوب إلى ما يعادل عشرة فى المائة . ولكن نحن نصنّع أربعة ملايين سيارة فيما يعنى أن عيوباً يبلغ معدلها عشرة فى المائة . يترتب عليها أن 400,000 من مشتريى تويوتا يحصلون على سيارة معيبة مائة فى المائة . أما إدارة انعدام العيوب فهى ممكنة فى الوقت الحالى وهى ليست ، فى الحقيقة ، صعبة للغاية » . وما يمارسه اليابانيون الآن هو عودة تماماً إلى « الإدارة العلمية » لفريدريك تايلور . ورؤساء العمال هم أنفسهم ، دون غيرهم وليس المهندس الصناعى ، الذين يأخذون المبادرة فى دراسة المهمة والعمل والأدوات . وبدلاً من استخدام ساعة التوقيت وآلات التصوير الفوتوغرافى ، فإن رؤساء العمال يلجأون إلى نموذج المحاكاة الكومبيوترى . ومن المتناقضات أن من أشعل هذا التحول كان مشروعا أمريكيا : ديزنى لاند ، Disneyland ، العظيمة الناجحة بصورة كبيرة التى تم افتتاحها خارج طوكيو منذ سنوات قليلة . « إننا نعرف جميعاً أن ديزنى يحتاج إلى ثلاث سنوات لكى يحقق ربحاً من هذا المشروع الضخم » . هذا ما أخطرنى به مستصنع يابانى كبير ، « وبدلاً من ذلك أدار مشروعه مع تطبيق مبدأ انعدام العيوب منذ اليوم الذى افتتح مشروعه فيه . ووضعت كل عملية تحت الفحص الهندسى على طول العملية الإنتاجية ، وأدخلت فى الكومبيوتر لعمل نموذج محاكاة وتم التدريب عليها ، وفجأة هبط علينا من علٍ أننا قادرون على القيام بذلك أيضاً . هذا ما يجب أن تعرفوه » . واستمر المستصنع الأمريكى قائلاً : « إن الأمريكيين يقبلون

الآن بعنف لإقامة إدارة الجودة الكلية ، فيما يعنى أنها سوف تتطلب عشر سنوات قبل أن تؤدى دورها - وهذا هو أقل ما استلزمته هنا . ويعنى هذا أنها سوف تؤدى دورها فى أمريكا حول عام 1995 . وفى هذا التاريخ سوف نطبق لدينا فى اليابان إدارة انعدام العيوب ، وسوف نسبقكم مرة أخرى بخمس عشرة سنة » .

وقد لا تنجح هذه الاستراتيچيات اليابانية الجديدة . أو من المحتمل ألا تتحقق إلا مع اليابانيين . ولكن حتى أصبحت هذه الاستراتيچيات ردود الفعل الخاطئة ، فإنها فى القليل ردود فعل للحقيقة : بزوغ اقتصاد المعرفة على مستوى العالم وعلى نحو تنافسى عالٍ.

[1991]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 25

الإدارة بالتجول هنا وهناك- خارج العمل !

يعرف الناس جميعاً كم هو سريع تغير التقنية ، ويعرف الناس عن الأسواق أنها أصبحت عالمية ، ويدركون التحولات التى تنتاب القوة العاملة ، وما يحدث للعلوم الديموغرافية . ولكن قلة من الناس يلقون بالاً لقنوات التوزيع المتغيرة . ومع ذلك كيف أن السلع والخدمات وصلت إلى الزبائن ومن أين يشترونها ، فأمور آخذة فى التغير على نحو كامل بقدر سرعة ما يقع للتقنية ، والأسواق والديموغرافية من تغير . وبالإضافة فإن هذه الأمور تسير فى طريق التغير بسرعة فى كافة أنحاء العالم .

وتباع كميات ضخمة من الالكترونيات الاستهلاكية : الراديوهات والتلفزيونات والحاسبات والفيديوهات فى بريطانيا منذ خمس عشرة سنة عن طريق آلاف الدكاكين المستقلة التى يديرها أصحابها المحليون «دكان العائلة» . وتقوم على بيع معظم هذه السلع ، فى الوقت الراهن ، أربع سلاسل على المستوى القومى . ويحمل «دكان العائلة» ماركات المستصنعين الكبار ويعتمد على إعلاناتهم . أما السلاسل الأربعة فتحمل ماركاتها الخاصة بها وتقوم بالإعلان عنها .

وفى الولايات المتحدة كان أثاث المكتب - كراسٍ ومكاتب ودواليب الملفات يشترى منذ خمسة عشر عاماً من محلات أثاث متخصصة . وتباع هذه السلع الآن بصورة متزايدة فى محلات تمنح خصماً وفى « نوادى البيع » .

قابل الأمريكيون الوعد الذى قطعه اليابانيون حديثاً بإلغاء القانون الذى يحمى دكاكينهم العائلية ، ويتجنب المحلات الكبيرة والسلاسل ، بترحاب وكأنه نصر أمريكى كبير . وفى الأحياء الحضرية اليابانية (حيث يعيش ستون فى المائة من السكان ويتسوقون) تم تحويل غالبية المحلات العائلية إلى سلاسل ضخمة ذات امتيازات مثل 7-11 أو مستر دُونَاتْ 7- Eleven or Mister Donut .

ووزعت ، منذ ست أو سبع سنوات السندات التعاونية فى الولايات المتحدة من خلال قناتين : قناة غير مباشرة من خلال بيوت السمسرة ، والأخرى مباشرة من خلال إعلان التليفزيون . ومازالت هاتان القناتان تتحملان ثلاثة أخماس السندات التعاونية التى بيعت . ولكن إحدى مجموعات السندات التعاونية (التى كانت تباع - منذ ست سنوات مضت من خلال السماسرة) تبيع الآن 15 فى المائة من منتجاتها عن طريق المصارف الإقليمية و15 فى المائة خلال وكالات التأمين و 15 فى المائة أخرى عن طريق الاتحادات المهنية والتجارية .

دخلاء مستقلين

ومنذ خمس وعشرين سنة فقط أصبح المستشفى الذى كان يشترى السلع التى يستخدمها ، سوقا كبيرة . أما الآن فثمة حصة متنامية باطراد يشتريها أناس خارجون مستقلون ممن تبرم معهم المستشفى عقود لخدمات الصيانة وتغذية المرضى وإعداد الفواتير والعلاج الطبيعى والصيدلية والأشعة السينية والمعمل الطبى وما شاكل ذلك .

وحتى مستعملي الحاسب الآلي الكبار أخذوا - على نحو متزايد - عدم شرائها لحسابهم الخاص . غير أن الحاسبات الآلية (الكومبيوتر) يتم شراؤها بدلا عن ذلك عن طريق منشآت إدارة الحاسبات التي تصمم وتشترى وتقيم وتدير نظم معلومات زبائنها . ولأحد صناع الكومبيوتر الكبار حالياً وهو شركة المعدات الرقمية .Digital Equipment Corp : فرعها الخاص بها لإدارة الحاسب الآلي .

والمكان الذى يشترى منه الزبائن آخذ فى التغير السريع للغاية .

وأصاب كثير من سلاسل المحلات العامة لبيع مختلف السلع اضطراب خطير . وبعض المحلات العامة التى كانت يوماً كبيرة مثل بونويت تيلر Bonwit Teller أو بى ألتمان B. Altman التى أصبحت حديثاً فقط زعيمة الموضة فى نيويورك - خرجت من السوق . وغيرها مثل بلومنجديل Bloomingdale يعانون من سكرات الإفلاس . فى حين أن سلسلة مثل نوردستروم Nordstrom المتمركزة فى سياتل فى حالة جيدة . والمحلات العامة لبيع مختلف السلع نُظمت جميعها وأديرت كمحلات فى وسط المدينة ولها فروع فى الضواحى . وليس لمحل نوردستروم سوى فروع فى الضواحى . وقد يمتد بنا الزمن حتى نرى النتيجة الأولى لرحيل مكتب العمل المطرد البطىء من وسط المدينة إلى الضواحى حيث يعيش عمال المكتب .

وحققت بصورة استثنائية « بيوت السماسرة » الكبيرة الموجودة فى نيوريوك ، مثل ميريل لاينش Merrill Lynch وشيرسون ليمان Shearson Lehman ، نجاحاً طيباً لسنوات قليلة انقضت . أما حالياً فتفقد مبيعات وأرباحاً . غير أن بعض بيوت «إقليمية» كبيرة (مثل بيوت السماسرة التى لاتتخذ من نيويورك مركزاً لها) مثل إيه. جى. إدواردز A. G. Edwards ، فى مدينة سانت

لويس تسير بنجاح رفيع ، وكذلك الحال مع بعض «بيوت السمسرة المؤسسية» مثل سانفورد بيرنستاين Sanford Bernstein الذى يتخذ من نيويورك مقراً له .

وتخدم بيوت السماسرة على حد سواء «زبائن القطاعى» – المستثمر الفرد – و«زبون الجملة» – صناديق المعاشات . ويقوم إيه. جى. إدواردز على خدمة القطاعى فى المحل الأول ، أما سانفورد بيرنستاين فيقوم على خدمة السوق المؤسسية فقط . وحقق سماسرة البورصة الكبار نجاحاً على نحو تقليدى ، فى مجال خدمة كلتا السوقين . ولم يحدث فى غير هذا النوع من الأعمال أن احتل زبائن القطاعى وزبائن الجملة نفس المكان . وهل قسمت أسواق الأوراق المالية نفسها فى الوقت الراهن بنفس الطريقة التى تتبعها كل الأسواق الأخرى ؟

وقد لا تؤثر التغيرات التى تطرأ على القنوات التوزيعية على إجمالى الناتج المحلى والاقتصاد الجمعى . فى حين أنها تهم كثيراً كل دوائر المال والأعمال وكل الصناعات . ومع ذلك فمن الصعب جداً التنبؤ بها . وما هو أسوأ : إنها لا تظهر فى التقارير والإحصائيات حتى تتوغل كثيراً . وهذه التغيرات هى ما يطلق عليها رجال الإحصاء «تغيرات هامشية» . ومع مرور الزمن تصبح تغيرات هامة من الناحية الإحصائية ، وعادة ما لا يحدث هذا إلاّ متاخراً بحيث لا يمكن التواكب معها ناهيك باستغلالها فرصاً .

والوسيلة الوحيدة التى تتمشى معها هى الرحيل إلى الخارج ، للبحث عن هذه التغييرات . وها هى مرة أخرى أمثلة قليلة .

أقام ألفريد ب. سلون جنرال موتورز فى العشرينيات والثلاثينيات كأول شركة عالمية للتصنيع عن طريق العمل مع الزبائن فعلاً . ومرة كل ثلاثة أشهر كان يعمد إلى الاختفاء من ديترويت دون أن يخطر أحداً إلى أين هو ذاهب . وفى

صباح اليوم التالى قد يظهر فى دكان أحد التجار فى ممفيس أو ألبانى وقد يقدم نفسه ويستأذن التاجر فى أن يعمل لديه لمدة يومين بائعاً أو مساعداً لمدير الخدمات . وخلال ذلك الأسبوع يؤدى هذا العمل فى دكانين لآخرين فى مدينتين أخريين . وفى يوم الاثنين التالى قد يعود إلى ديترويت ليُجهز على المذكرات الخاصة بسلوك الزبون المتقلب وعلى أفضليات الزبون المتغيرة فيما يتعلق بخدمة البائع وخدمة الشركة للتاجر ، وعن اتجاهات السوق واتجاهات الطُرز .

وكان لدى شركة چنرال موتورز فى تلك السنوات أحدث وأشمل بحث عن الزبون فى الصناعة الأمريكية . ومع ذلك - على الأقل - كما أخطرنى رئيس قسم أبحاث الزبون فى ذلك الوقت فى شركة چنرال موتورز - فإن سلون قد تعرّف، من خلال عمله ميدانياً ، على اتجاهات أكثر أهمية مما حصل عليها عن طريق بحث الزبائن والتعرف عليها فى وقت أكثر تبكيراً .

وكان المرحوم كارل بيز Karl Bays الذى أقام شركة المستشفى الأمريكى ، زعيماً فى صناعته خلال السبعينيات . وقد نسب فضل نجاحه إلى خروجه بصورة كبيرة للعمل الميدانى . وكان يحل مرتين فى السنة لمدة أسبوعين محل أحد رجال البيع يكون فى إجازة . وعندما يعود رجل البيع من إجازته قال بيز (وفى عينيه بريق) « كان الزبون يشكو دائماً من عدم كفاءة بديله كما كان يشكو من الأسئلة الغبية التى وجهتها » ولكن البيع كما قال بيز لم يكن الهدف ولكن كان التعليم هو الأساس .

وثمة شكل مخالف لنفس القضية : اشترى رجلان سوياً سلسلة صغيرة من دكاكين الأزياء فى منتصف الخمسينيات وقاما بتطويرها إلى واحدة من محلات القطاعى الكبيرة فى أمريكا . وكان كل منهما لمدة ثلاثين عاماً حتى تاريخ

تقاعدهما يعمل فى كل يوم سبت فى مركز تجارى مختلف ، ولم يزورا محلاتهما الخاصة بهما . وكان يمضيان اليوم فى محلات شركات أخرى : بعض محلات الأزياء ، ومكتبات ، وبعض محلات متخصصة فى سلع منزلية وما إليها ، يلاحظان المتسوقين ، ورجال البيع ، ويتحدثان مع مديرى الدكاكين . وكانا يصران على أن يقوم كل واحد من كبار التنفيذيين الذين يعملون معهما بنفس الشىء بما فى ذلك المحامى ومراقب الحسابات ونائب الرئيس لشئون الأفراد .

ومن نتيجة ذلك ، تنبأت الشركة فى السيتنيات الباكرة بمجىء « ثقافة الشباب » وأقاموا دكاكين لجذب المراهقين أو أعادوا تجديد هذه الحوانيت . وبعد انقضاء عدة سنوات عندما أخذ الكل يتكلمون عن « تخضير أمريكا » ، أدركت الشركة أن ثقافة الشباب كانت قد انتهت وتغيرت السلع والحوانيت تمهيداً لجذب شباب البالغين . وبعد انقضاء عشر سنوات وقبل حلول سنة 1980 بكثير ، شهدت الشركة وفهمت بزوغ العائلة ذات العائلين.

أسئلة غبية

لكى يستطيع المرء أن يتوقع تغيرات القنوات التوزيعية ، وأين الأماكن التى يشترى الزبائن منها (وكيف وهو لا يقل أهمية) ، يجب عليه أن يكون موجوداً فى السوق ، وأن يراقب الزبائن وغير الزبائن ، وأن يلقى « أسئلة غبية » . لقد كان ذلك منذ حوالى أربعين سنة ، حين بدأت أنصح التنفيذيين أن يتجولوا فى جميع الأنحاء - فيما يعنى أن يخرجوا من مكاتبهم ، ويزوروا زملاءهم ومخاليطهم فى الشركة ويتحدثون إليهم . كانت هذه هى النصيحة الصحيحة فى ذلك الوقت . أما الآن فمن الخطأ مزاولة ذلك ، فهو مضيعة لأكثر موارد التنفيذى

ندرة : وقته . لقد عرفنا الآن كيف نجمع تدريجياً وبجهد معلومات للمؤسسة . والاعتماد فى ذلك على التجول فى جميع أنحاء المكان هنا وهناك قد يهدهد التنفيذيين إلى إحساس خاطىء بالأمان ، إنه قد يجعلهم يعتقدون أن لديهم معلومات عندما يكون كل ما لديهم ، هو ما يريده مرؤوسوهم أن يسمعوه له .

والنصيحة الحقة للتنفيذيين الآن هو أن يتجولوا خارج الهيئة التى يعملون فيها .

[1990]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 26

ثقافة الشركة : استخدمها ولاتفقدها

أصبحت عملية تغيير ثقافة الشركة آخر بدعة فى الإدارة . وأصبحت كل مجلة متخصصة تضم مقالاً عنها . ولا يمر أسبوع دون أن يطلب إلىّ أن أعقد ندوة عن الموضوع .

والواقع من الأمر أن هناك حاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق فى عدد كبير من المؤسسات . كانت شركات الكهرباء والتليفون تجد أرباحها وقد ضمنتها دائماً إجراءات عامة . والآن وجدت نفسها فى مواجهة منافسة فتاكة ، فالزبائن يتطلبون تسليماً آنياً ، وأما المستهلكون فصعب إرضاؤهم بصورة متزايدة من ناحية الكيف والجودة والخدمة . أما الموظفون فيحتكمون إلى القضاء لأتفه الأسباب متذرعين بوجود تفرقة فى المعاملة وإزعاج جنسى . ومع تقلص أعمار المنتج توجد حاجة ملحة فى معظم الصناعات الميكانيكية بالولايات المتحدة (وحتى أكثر من ذلك فى الصناعات الأوربية) لتغيير الوسيلة التى يجرى بها تصور المنتجات الجديدة والطرازات الجديدة فضلا عن تصميمها وتصنيعها وتسويقها على أن يكون التغيير بصورة جوهرية ، وأن تضغط العملية ، فى نهاية المطاف ، إلى شهور من سنوات .

شكل ومضمون

وتتطلب هذه الاحتياطات تغيراً فى السلوك . ولكن « تغيير الثقافة » لايفضى إلى تحقيق ذلك . وللثقافة – مهما كان تعريفها – قوة مقاومة على نحو متفرد . ومنذ حوالى 50 عاماً مضت لحقت باليابان وألمانيا أسوأ هزيمة فى التاريخ . فقيمهم وثقافتهم ومؤسساتهم قد نزعت منها الثقة ، أما يابان اليوم وألمانيا اليوم فهما مصطبغتان ، بما لايدع مجالاً للشك ، بالثقافة اليابانية وبالثقافة الألمانية فى الوقت الراهن ، بغض النظر عن درجة اختلاف هذا السلوك أو ذاك . والواقع فإن تغيير السلوك لا يؤدى المهمة إلاّ إذا أمكن أن يقوم على «الثقافة» الحالية .

واليابان أفضل مثل . فهى وحدها من بين البلاد غير الغربية أصبحت مجتمعاً حديثاً نتيجة لأن مُصلحيها أقاموا منذ مائة عام مضت ، عن وعى ، الثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك « الغربى » الجديد على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية . فكل الشركة والجامعة اليابانية الحديثة « غربية » تماماً من حيث شكلها ، ولكنهما استخدمتا كحاويات ، إذا جاز القول ، للثقافة التقليدية غير الغربية تماماً لعهود متبادلة وأنواع من الإخلاص لمجتمع قبلى – مثل الالتزام لمدى الحياة من جانب الشركة للموظف والعكس بالعكس أو تنظيم الصناعة فى كيريتسو keiretsu ، وهى مجموعة من المنشآت المستقلة يجتمعون فيما بينهم كالمقْطعين ، عن طريق اعتماد متبادل وإخلاص متبادل .

وعلى العكس من ذلك ، فإن مُصلحى الهند والصين اعتقدوا أن عليهم واجب تغيير ثقافة بلادهم . وجاءت النتائج فقط فى صورة إحباط ، واحتكاك واضطراب – دون أن تكون هناك تغيرات فى السلوك .

وثمة مثل آخر: كان كونراد أديناور فى العشرينيات يعترض أشد

الاعتراض على ألمانيا فايمر Weimar Germany بسبب قيمها « البورجوزاية » ، وجشعها ، وماديتها ، وعبوديتها للمال والأعمال . وعندما أصبح مستشاراً لألمانيا المهيضة بعد الحرب العالمية الثانية ، بذل قصارى جهده متعمداً لأن يعيد «بورجوازية» ما قبل عهد هتلر التى كان يكن لها كراهية مريرة . وعندما وجه إليه الانتقاد - وكان قد هاجمه بعنف « التقدميون » حسنو النية فى ألمانيا وفى الغرب على حد سواء - أجاب « إن ألمانيا قبل هتلر ، وبغض النظر عن نقائصها ، هى الثقافة الوحيدة التى يعرفها الألمان الذين مازالوا يؤدون دورهم : وليس لنا من خيار إلا أن نستخدمها فى بناء ألمانيا فيما بعد هتلر الجديدة » .

ولكن هناك مثلاً جيداً - أمريكياً - من دوائر المال والأعمال : السكك الحديدية الأمريكية التى كانت تخسر خسارة كبيرة فى أواخر الأربعينيات . وما هو أسوأ فإنها كانت تفقد حصتها فى السوق للعربات والطائرات وعلى نحو أسرع . ومع ذلك فمن الواضح أن هناك حاجة إليها - ولهذا كان على العم سام أن يتولى أمرها - والجميع وافقوا . وكذلك كان على الوكالات الحكومية أن تتولى بالفعل أمرمعظم الأعمال الخاصة بنقل الركاب . غير أن أعمال نقل الركاب لم تكن تضم سوى عُشر حركة النقل بالسكك الحديدية .

وظلت أعمال السكك الحديدية الأصيلة -حركة نقل البضائع - يمتلكها كلها القطاع الخاص فى الولايات المتحدة - وهى الدولة الوحيدة فى العالم التى بها هذا الوضع . وبالإضافة فإن السكك الحديدية الأمريكية هى الوحيدة التى تحقق ربحاً. أما أى نظام آخر للنقل بالطرق ففى حالة إفلاس فعلية . وبالإضافة فإن السكك الحديدية تضطلع بنصيب كبير من نقل البضائع فى الولايات المتحدة أعلى بقليل من ثلث النقل للمسافات الطويلة - مع نظم أخرى لا يضطلع الواحد منها بأكثر من5 إلى 8 فى المائة (ولاتنقل السكك الحديدية البريطانية أو اليابانية

حتى هذا القدر) . وأقامت السكك الحديدية الأمريكية هذا التحول العكسى على أساس من القيم الحالية للمديرين والكتبة وأطقم القطارات - وإلى تمسك العاملين فى هذا القطاع بالمستويات الفنية على سبيل المثال .

وإذا كان عليك أن تغير العادات فلا تغير الثقافة . ونحن نعرف كيف يمكننا إجراء ذلك .

وأول شىء هو تحديد النتائج التى نحتاجها . ففى غرفة الطوارىء فى المستشفى ، على سبيل المثال ، يتعين أن يرى شخص مختص كل مريض فى غضون دقيقة من وصوله - ولتكن ممرضة غرفة الطوارىء . ويجب أن يوضع موديل غسالة جديدة أو الحاسب الآلى تحت الاختبار فى السوق خلال خمسة عشر شهراً من تاريخ إدخال سلفه . ويجب الإجابة تليفونياً عن كل استفسار من جانب الزبون - بما فى ذلك كل شكوى - فى خلال أربع وعشرين ساعة (وهو المستوى السائد فى منشأة للسندات التعاونية تدار على نحو سوى) .

والخطوة التالية - ذات الأهمية القصوى - ليست « دورة تدريب » أو مؤتمر إدارة ، ناهيك عن محاضرة يلقيها الرئيس الكبير . وإنما السؤال هو: «فى أى مكان من نظامنا الخاص بنا نقوم نحن بهذه الخطوة فعلاً ؟ »

بدأت السكك الحديدية تحولها العكسى حول سنة 1948 أو سنة 1949 عندما تساءل لأول مرة تنفيذيون من يونيون باسيفيك Union Pacific ، وتشيس آبيك وأوهايو Chesapeake & Ohio ونورفولك وويسترن Norfolk & Western : «ماهى أهم نتيجة نحتاجها ؟ » وأجاب الجميع : « أن نسترجع للسكك الحديدية شحن السيارات تامة الصنع من المصنع إلى تاجر الجملة». ثم تساءلوا : « هل يقوم أحد فى أية سكة حديدية بهذا العمل الآن ؟ »

وفى اللحظة التى ألقى فيها السؤال ، كان الجميع يعرفون أن أحد فروع

تشيس أبيك وأوهايو - وهو الفرع الذى يخدم مدينة فلينت بولاية ميتشيجان ، حيث يوجد موطن فرع البويك لشركة جنرال موتورز - تزيد حصته فعلاً من شحنات السيارات تامة الصنع ، بينما كل السكك الحديدية الأخرى فى الدولة تفقد أعمال السيارات . ومع ذلك فكل ما قام به رجال فلينت هو الوقوف على الخدمات التقليدية التى تحتاجها البويك من السكك الحديدية وكانت على استعداد لدفع مقابلها - ثم تقوم بتقديم الخدمة بامتياز حقيقى .

كان مارشال فيلد فى شيكاغو أحد أول محلات البيع ذات الأقسام الكبيرة فى المدينة التى بدأت فى الاضطراب فى السبعينيات - وكانت أيضاً الأولى من بين المحلات التى أخذت تتخلص مما أصابها . حاول ثلاثة أو أربعة من المديرين التنفيذيين الرؤساء أن يغيروا الثقافة - دون طائل . ثم جاء مدير تنفيذى رئيس يتساءل : « ماذا يجب علينا أن ننتجه عن طريق النتائج ؟ » وكان كل واحد من المديرين الذين يعملون فى محل البيع يعرفون الجواب : « يتعين علينا أن نزيد من المبلغ الذى ينفقه كل مشتر فى الزيارة الواحدة » . ثم تساءل بعد ذلك « هل يقوم بذلك فعلاً أى من محلات البيع الخاصة بنا ؟» وكان ثلاثة أو أربعة محلات - من بين 30 محلاً أو نحو ذلك - تقوم بذلك . وتساءل المدير التنفيذى الرئيس الجديد : « هلا أخبرتمونا أيها القوم ماذا تفعلون وحصلتم منه على النتائج المرجوة ؟ »

وفى كل حالة لم تتحقق هذه النتائج عن طريق إتيان شىء مختلف ، بل بالقيام منهجياً بشىء يعرف الجميع أنه يجب أن يعمل ومدرج فى نظم العمل وبشر بإتيانه - ولكن الاستثناءات القليلة قد تم الإقدام عليها عملياً .

ومن ثم فإن الخطوة التالية هى أن تتأكد الإدارة العليا من أن السلوك الفعال الذى يتطور من ثقافة المؤسسة نفسها ، يتم تنفيذه فعلاً . ويعنى هذا قبل

كل شيء أن الإدارة العليا تتساءل منهجياً المرة تلو المرة : « ماذا علينا في الإدارة العليا أن نؤديه وفي هذه الشركة ككل ، ويساعدنا في أن نحقق النتائج التي اتفق جميعنا على أنها النتائج الضرورية ؟ » وكذلك « وماذا نأتيه ويعوقك عن التركيز على هذه النتائج الضرورية ؟ » إن الناس الذين نجحوا في أن يجعلوا الهيئات القديمة الراسخة تؤدي الأشياء الجديدة المطلوبة ، يطرحون هذه الأسئلة في كل مرة يتقابلون فيها مع زملائهم - ثم يتخذون إجراءً سريعاً عما يسمعون.

العراق قبالة جرينادا

وأخيراً فإن العمل على تغيير العادات والسلوك يتطلب الاعتراف بالفضل كما يستلزم منح مكافآت . وعلى نحو ما نعرف طوال قرن ، فإن الناس الموجودين في الهيئات ، يجنحون إلى التصرف استجابة للاعتراف بفضلهم ثم مكافأتهم - وكل شيء فيما عدا ذلك فهو وعظ وإرشاد . وفي اللحظة التي يعترف فيها للناس بفضلهم في مؤسسة - على سبيل المثال : عندما يسألون ليقدموا لأندادهم ماذا فعلوا بحيث نجحوا في الحصول على النتائج المرجوة - سوف يبدأون في العمل للحصول على هذا الاعتراف . وفي اللحظة التي يتحققون فيها من أن الهيئة تقوم بمكافأتهم عن السلوك السويّ فسوف يقبلونه .

وأفضل مثل هو : الطريقة التي تعاونت بها الخدمات العسكرية الأمريكية مع بعضها في حملة العراق الأخيرة . ففي غزوة جرينادا في عام 1983 لم يكن هناك تعاون ما بين جميع الخدمات العسكرية ، وإذا حدث وكانت هناك أقل معارضة ، لانتهت الحملة بكارثة . وسرعان ما نظم العسكريون كل أنواع المؤتمرات وفرق ضرب النار والمحاضرات وما إلى ذلك للدعوة إلى التعاون . ومنذ أقل من سنة ونصف ، انهار غزو بنما تقريباً نتيجة لأن الخدمات مازال يعوزها التعاون .

وفى العراق ، بعد مرور سنة ، أدى التعاون دوره بشكل لم يحدث من قبل . والسبب : أن الكلمة تم تناقلها ، وكما قيل لى ، أنه من الآن فصاعداً فإن تقدير تعاون أى ضابط مع الخدمات الأخرى- كما يحكم عليه من يعملون فى تلك الخدمات - كان عاملاً أساسيا فى قرارات الترقية .

[1991]

القسم الثالث

الإدارة

الجــزء 27

تخفيض التكلفة المستمر : سياسة دائمة

خفضت العديد من الهيئات الكبيرة - من جميع أنواع دوائر المال والأعمال والوكالات الحكومية أيضاً والمستشفيات والجامعات - فى هذه السنوات القليلة الماضية - مجموعة العاملين بها . ولكن قلة منها أدركت التخفيضات المتوقعة فى التكلفة . ففى بعض الحالات ارتفعت التكلفة ، وفى حالات عديدة أخرى انخفض مستوى الأداء . وتوجد شكاوى متزايدة من الموظفين من أثقال العمل والإجهاد المترتب عليه .

إن تخفيض عدد العاملين فى سبيل تخفيض التكاليف إنما يعنى وضع الأمور فى غير موضعها الصحيح . والطريقة الوحيدة لخفض التكاليف هى إعادة هيكلة العمل . ومن شأن ذلك أن يؤدى إلى تخفيض عدد العمال اللازمين لأداء العمل بصورة أكثر مما يمكن أن يفضى إليه أعظم تخفيض فى عدد العاملين بشكل جذرى . والواقع أن المواجهة الحاسمة للتكلفة يجب أن تستخدم دائماً كفرصة لإعادة التفكير فى العمليات وإعادة تصميمها .

تخلص من عمليات

جرت عادة القائمين على الإدارات أن يطرحوا السؤال الآتى عند بدء تخفيض التكلفة : «كيف يمكننا أن نجعل من هذه العملية شيئاً أكثر فاعلية ؟»

وطرح السؤال بهذه الطريقة هو الخطأ بذاته ، ولكنه يجب أن يكون بالشكل التالى: « هل يمكن أن يتهدم العمل إذا أوقفنا أداء هذا العمل كلية ؟ وإذا كانت الإجابة : «من المحتمل ألا يكون ذلك » فيقوم المرء باستبعاد العملية ، ومن المؤكد أن هذا أمر غير مقبول . وثمة شخص ما قد يقول : « كنا فى حاجة إلى هذا الإجراء منذ ثمانية عشر شهراً وقد نكون فى حاجة إليه مرة أخرى بعد ثمانية عشر شهراً من الآن » ولكن استبعاد عملية ما كلية هى إلى حد ما أكثر الوسائل فاعلية لتخفيض التكاليف وهى الطريقة الوحيدة المحتمل أن تؤدى بذاتها إلى وفورات دائمة فى التكاليف . وليس من المصادفة أن الأماكن الوحيدة التى حدث فيها خفض خلال السنوات القليلة الماضية وأدت إلى وفورات حقيقية هى الأماكن التى استبعدت فيها العملية كلية مثلما يحدث مثلا فى حالة إيقاف العمل فى فرع بنك تجارى لا يحقق ربحاً .

ومما يثير الدهشة دائماً كم من الأشياء التى نأتيها سوف لا نغفلها . وثمة مثل – ولعله نموذج إلى حد ما – هو نظام إدراج الطلب القديم الذى ظل يستخدم حتى طبق الحاسب الآلى منذ خمس سنوات مع الحفاظ على هذا النظام « لمجرد التحوط » . والمثل الآخر نظام ملف المريض المزدوج الذى تحتفظ به معظم المستشفيات ، واحد لعملية الفواتير والآخر للعناية بالمريض . وكل منهما مسجل فى حاسب آلى مستقل وبرنامج مغاير . وعلى الجملة فحتى ما يقرب من ثلث جميع العمليات الكتابية وعمليات الرقابة تكاد توجد دون أن نكون فى حاجة إليها نتيجة لأنها لم تؤد غرضاً ما أو لأنها عاشت بعد زواله . وليس من شىء أقل إنتاجية من ذلك الذى تجعله أكثر فاعلية فى حين أنه يجب ألاّ تتم مزوالته كلية .

والسؤال الآخر الذى يتعلق بثلثى العمليات التى سوف توجد لتفى بالغرض : « أى إسهام للعمل يتعين على كل منهما أن يؤديه ؟ وأى هدف يمكن

أن يخدمه ؟ » وعادة تتصور الإدارة أن الإجابة واضحة . وفى الغالب لا يوجد جواب لهذا السؤال أو أن الجواب خطأ واضح ، أو ما هو أسوأ من ذلك بأن تكون هناك أكثر من إجابة .

ونتساءل «لماذا نقوم بمراجعة حسابات جميع رجال البيع ؟ » والإجابة : «لكى نبقى عليهم شرفاء بطبيعة الحال» ولكن نادراً ما يكون ذلك هدف العمل . والإجابة الصحيحة هى : « للحفاظ على نفقات المبيعات تحت المراقبة » . وهذا أفضل ما يؤدى – ويعتبر جزءاً من التكلفة عن طريق تحديد معايير الإنفاق التى تقوم ، على سبيل المثال ، على حاجة رجل البيع للسفر والليالى التى يقضيها بعيداً عن منزله . وكل ما نحن فى حاجة إليه للوصول إلى هذه المعايير هو أن نعهد لعدد صغير من رجال البيع المتمرسين بأن يسجلوا نفقاتهم الفعلية مرتين فى العام لمدة أسبوع .

وطبقاً للنظام السابق فى الشركة – وهو ذلك النظام الذى كان يُرجى أن يكون مبدأ أخلاقياً – عهدت إلى أحد عشر كاتباً بهذا العمل طوال العام . أما النظام الجديد فلا يستخدم فيه شخص واحد طوال الوقت . علاوة على ذلك مكّن الشركة – وهى بائع جملة على المستوى القومى لتوريد مواد البناء للبنائين – من تخفيض قوة عمالة المبيعات إلى 158 من 167 فرداً برغم النمو المطرد فى حجم المبيعات . لقد أصبح لدى رجال البيع وقت أكبر للبيع عندما يسيئون استخدام وقت البيع فى ملء « قوائم خادعة » طويلة .

وتوجد إجابتان ، أو أكثر ، شائعتان بقدر شيوع الإجابة الخاطئة عن السؤال عن الهدف الذى تقدمه عملية بذاتها . ولكن عملية مصممة جيداً وتتسم بفاعلية التكلفة تحقق هدفاً واحداً فقط . أما ضم عمليتين أو أكثر فى عملية واحدة إنما يعنى عدم كفاءات وتكاليف مرتفعة إلى عنان السماء .

« إننا نستهدف غرضين من أجل التوريد إلى 2800 موزع من موزعينا على المستوى القومى » ، قال رجال موردى البناء إجابة على سؤال عما أسهمت به عمليتهم الكبيرة فى الإنتاج والتوزيع والتموين . « إننا نتأكد أن أياً من موزعينا لديه مخزون كافٍ ، ونتأكد أن مخزوناً سلعياً زائداً لم يتراكم لدينا » . وما كنا فى حاجة إليه لم يتعد عمليتين منفصلتين .

واحدة منهما للتأكد من أن الموزعين لديهم دائماً المخزون المناسب مع القواعد المعيارية للتحرك السريع التى تشكل حوالى نصف مبيعات المنشأة . ويتم ذلك عن طريق تموين الموزعين بزيادة تتراوح بين 15 فى المائة و 20 فى المائة وبأكثر مما سوف يبيعونه خلال الأسابيع الثلاثة التالية . ولم يعدُ هناك مخزون مركزى لهذه البنود بعد كما لم تعد هناك أيضا مراقبة المخزون . ويحدد مستوى المخزون لكل موزع عن طريق عدة مراقبات منهجية فى الموقع ، تؤخذ مرة كل أسبوعين عن طريق عينة حقيقية معدلها 3٪ من الموزعين - فيما يعنى 84 موزعاً على طول البلاد . ويتطلب هذا ما لا يزيد عن سبعة أو ثمانية بائعين خاضعين للتدريب وهو ما وجد أنه أكثر الأدوات فاعلية للتدريب لهذه المناسبة .

وثمة عملية ثانية تتناول 20 فى المائة من المنتجات ذات الخصوصية - ومعظمها منتجات مرتفعة الثمن - التى تشكل النصف الآخر من مبيعات المنشأة (وجانب أكبر بصورة ضخمة من أرباحها) . وتخزن فى مخزن مركزى يقع فى قلب شركة طيران لنقل البضائع ، وتشحن بالمجان فى رحلة ما بين الليل والصباح الباكر لأى مكان فى الدولة خلال ست ساعات من استلام الطلب .

وكان النظام القديم يُكلف تقريباً واحداً فى المائة من مبيعات الشركة (وذلك فى المنشآت حيث يعتبر العائد كبيراً وقدره 6 فى المائة من المبيعات) . وتبلغ التكلفة فى النظامين الجديدين مجتمعين أقل من الثلث . وحيث كان يؤدى العمل

فى النظام القديم 53 فرداً فإن النظامين الجديدين يستخدمان سوياً 20 موظفاً . وبالإضافة إلى ذلك فإن النظامين الجديدين يقدمان كلاهما خدمة أفضل ونظاماً أفضل لرقابة المخزون .

ويأتى فى نهاية المطاف السؤال الذى يفرض نفسه هو : كيفية تنظيم الهيئة التى خضعت لإعادة الهيكلة بحيث يتحقق لها أقصى أداء وأدنى تكلفة ؟ والإجابة الصحيحة قلما تكون إدخال حاسبات آلية أكثر عدداً لتعالج بيانات أكثر على نحو أسرع . ومن المؤكد أن المنتج النهائى سوف يتمثل فى حالات كثيرة فى أحد برامج الحاسب الآلى. ولكن المهمة هى تحديد المعلومات المرجوة أكثر من طريقة التعامل معها بمهارة .

وقد يعنى ذلك - كما حدث فى أحد أمثلتى السابقة - التحول من البيانات الداخلية إلى الخارجية للوصول من مبيعات التجزئة الحقيقية الخاصة بأحد الزبائن إلى المستهلكين النهائيين ، وقد تعنى - وبخاصة فى عمليات تستهدف مراقبة عملية بذاتها - التحول من العد إلى الإحصائيات والعينات . فالعينات ليست أرخص من العد بكثير فحسب ، بل أنها يُعول عليها على نحو كبير أيضاً . ويمكن للتحليل الإحصائى وحده أن يقدم البيانات الهامة التى تستند إليها رقابة ذات فاعلية : الفرق بين تذبذبات فى النطاق العادى المسموح وبين النطاق «الاستثنائى» فيما يعنى القصور الحقيقى الذى يتطلب علاجاً سريعاً .

وخفض التكلفة هى البداية فحسب . وإذا كان كل ما يتم هو خفض التكلفة دون وضع وسائل مناسبة لمنع الزيادة ، فيمكن عودة هذه الزيادة بعد سنوات قليلة فيما بعد ، بصورة مضمونة . فالتكاليف لن تتجه إلى الانخفاض . إن الإبقاء على التكلفة يتطلب عملاً مطرداً فيما يتعلق بتحسين إنتاجية كل عملية سنة بسنة - مع تحسن سنوى قدره 3 فى المائة كهدف أدنى . ويتطلب

ذلك أن تتعرض كل عملية وكل نشاط ، كل ثلاث سنوات أو ما إلى ذلك، إلى السؤال الآتى : « هل نحن فى حاجة حقاً لأن نستمر فى هذه العملية أم يجب علينا أن نهجرها ؟ » ويتطلب ذلك ألا نُقْدم على عمليات ونشاطات جديدة - وبخاصة ما يتعلق بعمليات لعاملين جدد - إلاّ إذا توقفنا عن عملية قديمة أو شذبناها على الأقل .

ويجب أن تتعرض كل عملية وكل نشاط إلى السؤال - كل ثلاث سنوات مرة أخرى - عن الهدف الذى تخدمه والإسهام الذى تقدمه للمنشأة . وأخيراً تتعرض كل منها للسؤال الآتى : ما هى أبسط طريقة يؤدى بها هذا الغرض ؟

الإفراط فى الحجم

يدرك جميعنا الآن أن الطريق الصعب هو التخلص من الدهون عن طريق الريچيم إذ هو أصعب بكثير من عدم زيادة الوزن وتراكم الدهون فى أول الأمر . والتكاليف الزائدة إنما هى إفراط فى الحجم ، ونادراً ما تساند قوة العمل نفسها خفض التكاليف : فهى تعنى ، رغم كل ذلك ، الاستغناء عن الناس. ومع ذلك ، فإنه بدون إسهام فعال من قوة العمل ، فليس من اليسير أن توضع أى من الاجراءات المرجوة للسيطرة على تكلفة فعالة موضع التنفيذ . وواقع الأمر أن ثمة سبباً من بين الأسباب التى من أجلها فشلت محاولات خفض التكاليف فى السنوات الماضية ، يرجع إلى أن خفض التكاليف قد فرض من أعلى على قوة العمل التى رأت فى هذه الوسائل تهديداً لوظائفهم ولدخولهم وأرزاقهم . والحيلولة دون زيادة التكاليف ، برغم ذلك ، يمكن أن تعتمد على دعم من جانب قوة عاملة نشيطة ذات همة وحماس . إن الموظفين يعرفون أين يوجد الإفراط فى الحجم ، وهم يعرفون أيضاً أن تكلفة منخفضة ومسيطراً عليها إنما تعنى وظائف أفضل وأكثر ضماناً .

إننا مازلنا فى حاجة إلى قدر كبير من خفض التكلفة وبخاصة فى الهيئات الكبيرة (وليس على الإطلاق فى الهيئات الأمريكية وحدها - فالشركات اليابانية الكبيرة مثل المصارف الكبيرة مازالت مكتظة بأكثر مما ينبغى) . غير أن خفض التكاليف يجب أن يستخدم دائماً كالخطوة الأولى ناحية إقامة ما من شأنه أن يلافى بصفة مستمرة زيادة التكلفة فى داخل الهيئة .

[1989]

القسم الثالث

الإدارة

الجــزء 28

ما تقدمه الهيئات التى لاتبغى الربح إلى دوائر المال والأعمال

أصبحت فرق فتيات الكشافة ، والصليب الأحمر ، والكنائس الرعوية - وهى مؤسساتنا التى لا تبغى الربح - تنتزع الإدارة فى أمريكا . وفى مجالين ، هما استراتيچية المجلس وفاعليته ، تمارس هذه المؤسسات الجانب الأكبر مما تُبشر به فقط معظم دوائر المال والأعمال دون أن تضعه موضع التنفيذ . وفى أكثر المجالات حرجاً - حفز عمال المعرفة وإنتاجيتهم - تحتل هذه المؤسسة مركز الريادة ، ويشكّلون السياسات والممارسات التى سوف يتعين على دوائر المال والأعمال تعلمها فى المستقبل .

وقليل من الناس يعرفون أن قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح هو ، إلى مدى بعيد ، اكبرصاحب عمل فى أمريكا ، ويعمل واحد من بين كل اثنين من البالغين - إجمالى عددهم يزيد على 80 مليون شخص - متطوعاً لمدة حوالى خمس ساعات فى المتوسط كل أسبوع فى مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات مما لاتبغى الربح . ويعادل ذلك عشرة ملايين وظيفة لكل الوقت . ولو أن هؤلاء المتطوعين حصلوا على مقابل عملهم لبلغ أجرهم محسوباً على أساس الحد الأدنى ، حوالى 150 بليون دولار أو 5 فى المائة من إجمالى الناتج المحلى . والعمل التطوعى آخذ فى التغير السريع . ومن غير ريب أن ما يقوم به الكثير منهم

يحتاج إلى مهارة قليلة أو ملكة التفكير مثل : جمع التبرعات فى الأحياء المجاورة من أجل صندوق المجتمع ظهر أحد أيام السبت مرة كل سنة ، ومصاحبة الأولاد الصغار من باب إلى آخر لبيع ما تقوم بصنعه فتيات الكشافة من الكعك المحلى ، وتوصيل كبار السن إلى الطبيب . ولكن عدداً أكثر فأكثر من المتطوعين يصبحون من هيئة الموظفين الذين يعملون بالمجان ولكنهم يتولون المهام الفنية والإدارية فى مؤسساتهم .

وليست جميع الهيئات التى لا تبغى الربح ، بطبيعة الحال ، تؤدى وظيفتها بنجاح ، فثمة عدد كبير من مستشفيات المجتمع فى ضيق رهيب . وثمة كنائس تقليدية ومعابد يهودية من كافة النحل والملل - أحرار ، ومحافظون ، وإنجيليون، وأصوليون - يفقدون أعضاء على نحو مطرد . والواقع أن القطاع بصورة عامة لم يتوسع فى السنوات العشر أو الخمس عشرة سنة الماضية ، سواء كان ذلك مقيساً بما يحصل عليه من إيرادات (بعد تعديلها حسب معدلات التضخم) أو على أساس عدد المتطوعين . ومع ذلك ، ففيما يتعلق بإنتاجيتها فى مجال عملها وفى مجال إسهامها للمجتمع الأمريكى ، فإن قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح ، قد حقق نمواً بصورة ضخمة فى العقدين الأخيرين .

وجيش الخلاص ما هو إلا مثل . فالناس الذين حكم عليهم بعقوبة لأول مرة فى فلوريدا ، ومعظمهم من السود الفقراء للغاية أو من شباب الأسبان ، قد عهد برعايتهم لجيش الخلاص - ويبلغ عددهم 25000 شخص سنوياً . ولو أن هؤلاء الشباب والشابات قد دخلوا السجن ، كما تظهر الاحصائيات ، فإن الغالبية العظمى منهم سوف تصبح من معتادى الإجرام . غير أن جيش الخلاص تمكن من أن يعيد تأهيل 80 فى المائة منهم من خلال برنامج عمل قاس يقوم على تنفيذه بصورة كبيرة جماعة من المتطوعين . وتبلغ تكلفة البرنامج جزءاً ضئيلا

مما يتكلفه بقاء هؤلاء المذنبين وراء القضبان .

ومما يفهم من هذا البرنامج ومن محاولات أخرى كثيرة فعالة مما ينطوى تحت عدم الربح فإنه التزام للإدارة . لقد كانت الإدارة منذ عشرين عاماً خلت ، كلمة قذرة لدى أولئك الذين يهتمون بمؤسسات لا تبغى الربح . لقد كانت تعنى لديهم أعمالاً ، والهيئات التى لا تبغى الربح تفخر بأنها لم تلوثها النزعة التجارية وأنها تعلو على مثل هذه الاعتبارات الدنيئة الحد الأدنى . وقد أدرك معظمهم الآن أن الهيئات التى لا تبغى تحتاج إلى الإدارة أكثر مما تحتاجها الأعمال نظرا لأنهم يعوزهم بصورة دقيقة منهج الحد الأدنى .

وقد وهبت الهيئات التى لاتبغى الربح ، بطبيعة الحال ، نفسها إلى « الأداء الجيد » . غير أنها تدرك أيضاً أن النوايا الطيبة لا تحل محل المؤسسة والقيادة ، ولا محل المساءلة ، والإدارة ، والنتائج .

ويتطلب كل ذلك الإدارة . وهذا بدوره يبدأ برسالة المؤسسة .

***

إن وعى الهيئات التى لا تبغى الربح بالمال أكبر من وعى مشروعات داوئر الأعمال به . وهذه الهيئات تتكلم عن المال وتبدى اهتماماً به فى كثير من الأوقات لأن الحصول عليه صعب ولأن ما لدى هذه الهيئات منه أقل دائماً مما تحتاجه . ولكن الهيئات التى لا تبغى الربح لا تقيم استراتيجيتها على المال ، ولا تجعل منه محوراً لخططها على نحو ما يفعل تنفيذيو الشركات . « إن دوائر المال والأعمال التى أعمل معها تبدأ تخطيطها بالعائدات المالية » قال مدير تنفيذى رئيس ذائع الصيت يشغل عضوية مجلسين فى آن واحد ، أحدهما فى شركة والأخرى فى هيئة لا تبغى الربح : « إن هذه الهيئات تبدأ بالأداء الخاص برسالتها » .

والبدء بالرسالة وباحتياجاتها قد يكون أول درس يمكن لدوائر المال والأعمال أن تتعلمه من الهيئات التى لا تبغى الربح الناجحة . إن هذا الدرس يضع المؤسسة فى محور التصرف ، حيث يحدد الاستراتيجيات اللازمة للوصول إلى أهدافها الأساسية . إنه يخلق مؤسسة منهجية . وهو وحده الذى يمكن أن يحمى من معظم الأمراض التى تدفع بالمؤسسة إلى التحلل وبخاصة الكبيرة منها : إنفاق مواردها المحدودة دائماً على أشياء « تثير الاهتمام ، أو تبدو «مربحة» أكثر من تركيز هذه الموارد على عدد صغير جداً من المجهودات المنتجة .

إن أفضل الهيئات التى لا تبغى الربح إنما تخصص جانباً كبيراً من التفكير لتحديد رسالات الهيئة . وهى تتفادى العبارات الرنانة المليئة بالنوايا الطيبة وتركز ، بدلاً من ذلك ، على الأغراض التى لها مضامين واضحة للعمل الذى يؤديه أعضاؤها من أصحاب الأجور والمتطوعين على السواء . وهدف جيش الخلاص ، على سبيل المثال ، هو تحويل منبوذى المجتمع - مدمنى الخمر والمجرمين وأصحاب السوابق - إلى مواطنين . أما فرق فتيات الكشافة فتساعد الشابات فى أن يثقن بأنفسهن ويصبحن قادرات على أن يحترمن أنفسهن والناس الآخرين . وتبقى «المحافظة على الطبيعة» على تنوع الحيوانات والنباتات الطبيعية. وتبدأ الهيئات التى لا تبغى الربح بالبيئة والمجتمع و «بالزبائن» المرتقبين ولا تبدأ هذه الهيئات ،على نحو ما تجنح إلى إتيانه دوائر المال والأعمال ، من الداخل أى من المؤسسة أو العائدات المالية .

وقد أصبحت كنيسة مجتمع ويللوكريك Willowcreek Community فى ساوث بارنجتون بولاية إلينوى خارج شيكاجو ، أكبر كنيسة فى الدولة -حوالى 13000 من أبناء الأبرشية . ومع ذلك فإنها ترجع بالكاد إلى خمسة عشر سنة . وقع اختيار بيل هيبلز Bill Hybels على هذا المجتمع وهو فى أوائل العشرينات

من العمر عندما أقام الكنيسة نظراً لأن قليلين نسبياً كانوا يواظبون على الذهاب إلى الكنيسة برغم أن السكان كانوا فى ازدياد سريع . وكانت الكنائس كثيرة . لقد كان يزور الأهالى فى بيوتهم يتساءل « لماذا لا تذهب إلى الكنيسة ؟» ثم صمم كنيسة تستجيب لاحتياجات المنتظر مجيئهم : ومن ذلك مثلاً يقدم خدمات كاملة دينية فى مساء أيام الأربعاء لأن الكثير من الآباء الذين يعملون كانوا فى حاجة لأن يقضوا أيام الآحاد مع أولادهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن هيبلز استمر فى أن ينصت ويستمع ثم يصدر عنه رد فعل . وكانت تُسجل موعظة الكاهن على شريط عند إلقائها وتستخرج منها نسخ للتو بحيث يحصل كل من الحاضرين على نسخة من الشريط عند الانصراف من المبنى نظراً لأن المصلين طلبوا إليه المرة تلو المرة : « إننى فى حاجة لأن أستمع وأنا فى طريق عودتى إلى المنزل أو أثناء الذهاب إلى عملى بالسيارة كى يمكننى الاستفادة من الكلمة فى حياتى وطلب إليه أيضاً : « إن الموعظة تحضنى دائماً على أن أغير من حياتى . ولكن لم توضح لى كيف أحقق ذلك » . وهكذا تنتهى فى الوقت الراهن كل واحدة من مواعظ هيبلز بتوصيات لتبيان غرض محدد .

إن كل رسالة محددة تحديداً جيداً لا تقدم تذكيراً دائماً بالحاجة إلى البحث خارج المؤسسة عن « زبائن » فحسب ، بل للبحث أيضاً عن معايير للنجاح . إن الاغراء بإقناع النفس « بصلاح قضيتنا » – ومن ثم لتستبدل النتائج بالنوايا الطيبة – يوجد دائماً فى المؤسسات التى لا تبغى الربح . ومن أجل ذلك ، وعلى وجه الدقة ، تعلمت الهيئات الناجحة التى لا تبغى الربح والتى تؤدى دورها ، فى أن تحدد بوضوح التغيرات الموجودة خارج المؤسسة وتشكل « نتائج » وتركز عليها .

وتظهر التجربة التى قامت بها سلسلة مستشفيات كاثوليكية كبيرة فى

جنوب الغرب ، كيف يمكن أن يكون الإدراك الواضح للرسالة منتجاً وكيف يمكن أن يكون التركيز على النتائج . وبالرغم من خفض مقابل الرعاية الطبية والإقامة بالمستشفى بدرجة واضحة خلال السنوات الثمانى الماضية ، فإن إيرادات هذه السلسلة ارتفعت بواقع 15 فى المائة (ومن ثم وصلت إلى نقطة التعادل) بينما وسعت على نحو كبير من خدماتها ورفعت من مستويات العناية بالمريض والرعاية الطبية على حد سواء . وقد حدث ذلك لأن الراهبة التى كانت المدير التنفيذى الرئيس أدركت أنها والعاملون معها يعملون فى منشأة تُقدم رعاية صحية (وبخاصة للفقراء) ، ولا يديرون مستشفيات .

وكان من نتيجة ذلك أنه عندما بدأ تقديم الرعاية الصحية يتحول عن المستشفيات لأسباب هى بالأحرى طبية أكثر من كونها اقتصادية منذ عشر سنوات خلت وقفت سلسلة المستشفيات بجانب الاتجاه بدلاً من أن تحاربه ، فأنشأت مراكز متنقلة للجراحة ، ومراكز إعادةالتأهيل ، وشبكات للأشعة السينية وللمعامل وهيئات الحفاظ على الصحة وما إلى ذلك . وكان شعار السلسلة : « إننا ندعم كل ما فى مصلحة المريض ، وليس من وظيفتنا أن نجعله يدفع المقابل » . وأدت هذه السياسة بصورة متناقضة ، إلى ازدحام مستشفيات السلسلة ، وشاعت التسهيلات المجانية بين الناس بحيث أدت إلى إيجاد تيار مطرد من الإحالات .

ولا يختلف هذا ، بطبيعة الحال ، كثيراً عن استراتيچية التسويق فى الشركات اليابانية الناجحة ، ولكنها تغاير كثيراً الوسيلة التى تفكر وتعمل بها معظم دوائر المال والأعمال الغربية . ويتمثل الفرق فى أن الراهبات الكاثوليكيات - واليابانيين - يبدأون بالرسالة وليس بمقابل ما يؤدونه وبما يجب عليهم أن يحدثوه خارج أنفسهم وفى السوق لكى يستحقوا مقابلاً له .

ومن الواضح أخيراً أن رسالة محددة بوضوح إنما تنشر أفكاراً مبتكرة وتساعد الآخرين على أن يفهموا لماذا هم فى حاجة إلى تنفيذها مهما كانت متعارضة مع التقاليد. وللإيضاح فلنبحث فريق فتيات ديزى للكشافة Daisy Scouts وهو برنامج لمن بلغن سن الخامسة ابتكرته فرقة فتيات الكشافة منذ عدة سنوات . ولمدة خمسة وسبعين عاماً ظل سن الخامسة الحد الأدنى للانخراط فى فرقة الزهرات ، ورغب الكثير من مجالس فرقة فتيات الكشافة الاحتفاظ به على هذا النحو . وهناك برغم ذلك آخرون أخذوا فى الحسبان الديموغرافيات وأدركوا العدد المتزايد من النساء العاملات وأطفالهن الذين يتركوهن حبيسى المنازل ، وأخذوا أيضاً الأطفال بعين الاعتبار وعرفوا أنهم أعلى إدراكاً للحياة بكثير من أسلافهم الذين ينتمون إلى جيل سابق (وبفضل التليفزيون إلى حد كبير) .

وفى الوقت الحاضر بلغت فتيات ديزى للكشافة 100,000 من البرامج القوية والعدد آخذ فى الارتفاع ويعتبر هذا البرنامج على نحو كبير أكثر البرامج نجاحاً للأطفال فى سن ما قبل الدراسة والتى بدأت فى العشرين سنة الأخيرة ، وأكثر نجاحاً من أى من البرامج الحكومية ذات المصروفات المرتفعة . وبالإضافة إلى ذلك فهو البرنامج الوحيد الذى أدرك بدرجة كبيرة التغيرات الديموغرافية الحاسمة وتعرض الأطفال لمشاهدة التليفزيون ساعات طوال .

ومازال الآن لدى الهيئات التى لا تبغى الربح الاستثناء الموجود فى دوائر الأعمال – مجلس وظيفى فعال . ولديها ما هو أيضاً أكثر ندرة : المدير التنفيذى الرئيس المسئول على نحو لا لبس فيه أمام مجلس الإدارة والذى تراجع أداءه سنوياً لجنة المجلس ، وما هو أكثر ندرة كذلك : مجلس يراجع أداءه سنوياً مقابل الأداء المستهدف الذى وضع سلفاً . ومن ثم فالاستخدام الفعال للمجلس مجال آخر يمكن أن تتعلم فيه دوائر الأعمال من قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح .

وطبقاً لما جاء فى القانون الأمريكى ، مازال يعتبر مجلس الإدارة « الأداة » المسئولة عن إدارة الشركة . ويتفق مؤلفو الإدارة وعلماؤها على أن مجالس الإدارة القوية ضرورة ، وبالإضافة إلى ذلك أنهم ظلوا يكتبون عن ذلك أكثر من عشرين عاماً . وبرغم ذلك فإن الإدارات العليا لشركاتنا الكبيرة كانت تقلل من دور أعضاء مجلس الإدارة ، وسلطتهم واستقلالهم لما يزيد عن نصف قرن . وفى كل حالة من حالات إخفاق العمل فى إحدى الشركات الكبيرة فى العقود القليلة الأخيرة كان المجلس آخر من يعرف أن الأمور كانت تسير على غير ما يرام . ولكى تجد مجلساً فعالاً على نحو صحيح فإنه من الأفضل كثيراً أن تبحث عن ذلك فى قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح أكثر مما تبحث عنه فى شركاتنا العامة .

والاختلاف هو نتاج التاريخ جزئياً . لقد كان المجلس يدير الجانب التجارى تقليدياً فى المؤسسات التى لا تبغى الربح – أو حاول أن يفعل ذلك . وواقع الأمر أن هذا يرجع فقط إلى أن هذه المؤسسات قد أصبحت كبيرة ومعقدة بحيث لا يمكن أن يديرها خارجيون ممن يعملون فيها بعض الوقت ويجتمعون ثلاث ساعات كل شهر ، ولذلك تحول الكثيرون منهم إلى إدارة محترفة . وقد تكون جمعية الصليب الأحمر الأمريكية أكبر وكالة غير حكومية فى العالم ، ومن المؤكد أنها واحدة من أكثرها تعقيداً ، وهى مسئولة عن التخفيف من آثار الكوارث على المستوى العالمى ، وتدير آلافاً من بنوك الدم فضلاً عن بنوك العظام والجلد فى المستشفيات ، وتتولى على نطاق قومى التدريب على الإغاثة فى حالة أمراض القلب والجهاز التنفسى ، وتقوم بإعداد برامج الإسعافات الأولية فى آلاف المدارس . ومع ذلك ظلت هذه الجمعية وليس بها مدير تنفيذى واحد يتقاضى أجراً حتى سنة 1950 ، ولم يدخل فى الجمعية أول تنفيذى رئيس محترف إلا فى

عهد ريجان.

ولكن مهما أصبحت الإدارة مهنية واعتيادية - ووجد المديرون التنفيذيون الرؤساء بصورة مهنية فى معظم الهيئات التى لا تبغى الربح وجميع الأكبر منها - فإن المجالس التى لا تبغى الربح لا يمكن - كقاعدة عامة - أن تصبح عديمة القيمة بنفس الطريقة التى آل إليها كثير من مجالس الإدارات فى دوائر الأعمال . ومهما رحّب الكثيرون من المديرين التنفيذيين فى الهيئات التى لا تبغى الربح - ومن المؤكد أن الكثيرين قد يرحبون - فإن مجالس هذه الهيئات لا يمكن أن تصبح أداة غير فعالة . ولعل النقود سبب من الأسباب ، فقليل من المديرين فى الشركات العامة أصحاب أسهم كبار ، فى حين أن المديرين فى مجالس الهيئات التى لا تبغى الربح غالباً ما يسهمون بمبالغ كبيرة ، وينتظر منهم أن يجلبوا أيضاً عدداً من المتبرعين . ويجنح أيضاً مديرو الهيئات التى لا تبغى الربح إلى إلزام أنفسهم على نحو شخصى بقضية المؤسسة . وقلة يصبحون أعضاء فى مجلس الكنيسة أو فى مجلس المدرسة مالم يبدو اهتماماً عميقاً بالدين أو بالتعليم . وبالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء مجلس الهيئة التى لا تبغى الربح عادة ما كانوا يعملون متطوعين لعدد كثير من السنين ولهم دراية واسعة وعميقة بأحوال المؤسسة ، على خلاف المديرين القادمين من الخارج فى دوائر الأعمال .

ونظراً لأن مجلس الهيئة التى لا تبغى الربح ألزم نفسه على هذا النحو تماماً ويؤدى دوره ، فإن علاقته بالمدير التنفيذى الرئيس تجنح لأن تكون ميالة للجدل والنقاش بصورة كبيرة ومملوءة باحتمال الاحتكاك . ويشكو المديرون التنفيذيون الرؤساء من أن مجلسهم يتدخل فيما لا يعنيه . ويشكو المديرون ، بدورهم ، من أن الإدارة « تغتصب» وظيفة المجلس . وقد أدى ذلك إلى أن يجبر عدداً متزايداً من الهيئات التى لا تبغى الربح لأن تدرك أن لا المجلس ولا المدير

التنفيذى هو « الرئيس» . إنهم زملاء يعملون من أجل نفس الهدف ولكن لكل منهما مهمة مختلفة . ولقد أدركوا أن مسئولية المدير التنفيذى الرئيس إنما هى لتحديد مهام كل منهما : المجلس والمدير .

وثمة شركة كهربائية كبيرة تعاونية ، على سبيل المثال ، تقع فى شمال غرب الباسفيك ، قد أنشأت عشر لجان واحدة لكل عضو . ولكل واحدة منها حصة معينة من العمل : علاقات المجتمع وأسعار الكهرباء وشئون الأفراد ومستويات الخدمات وما إلى ذلك . ويقوم رئيس المجلس المتطوع مع المدير التنفيذى الرئيس المأجور سوياً برفع كل من هذه اللجان أحادية العضوية ، بتحديد أهدافها لسنة واحدة وكذلك لثلاث سنوات والعمل اللازم لتحقيقها وهو ما يتطلب عادة ما بين خمسة وثمانية أيام من عضو المجلس سنوياً . ويتولى رئيس المجلس مراجعة عمل كل عضو ومدى أدائه كل سنة . وإذا وُبخ عضو لعدم كفاءته لمدة سنتين لايسمح بإعادة ترشيحه . وبالإضافة إلى ذلك فإن رئيس المجلس مع ثلاثة آخرين من الأعضاء يقومون عادة بإعادة النظر فى أداء كافة الأعضاء والمدير التنفيذى الرئيس .

والأداة الرئيسية لجعل المجلس ذى فاعلية ، كما يوحى هذا المثل ، تكمن ليس فى الكلام عن وظيفته بل فى تنظيم عمله . ويقوم الكثير والكثير من الهيئات التى لا تبغى الربح بمثل هذا العمل ، ومن بينها ستة كليات متوسطة الحجم للفنون الحرة ، ومدرسة رئيسية لتخريج القساوسة الكاثوليكيين وبعض مستشفيات البحث الكبيرة والمتاحف . وهذه المناحى تعيد بصورة تهكمية صياغة الطريقة التى اتبعت فى إنشاء أول مجلس لهيئة لا تبغى الربح أنشئت فى أمريكا منذ ثلاثمائة عام : مجلس رقباء جامعة هارفارد ، وخصص كل عضو منه « كزائر » لإحدى المناطق فى الجامعة - المدرسة الطبية وقسم الفلك

واستثمار التبرعات – ويعمل كمصدر للمعرفة فى هذه المنطقة وكذلك على السواء . ومن القول المألوف فى الأكاديميات الأمريكية أن [illegible] الوحيدة التى لديها مجلس مختلف .

والكثيرون منا يتوقعون أن إضعاف مجلس الشركات الكبيرة ، إنما هو أدنى إلى إضعاف الإدارة منه إلى العمل على تقويتها . إنه قد ينشر مسئولية الإدارة فيما يختص بالأداء وبالنتائج . والواقع أن مجلس إدارة الشركة الكبيرة من النادر أن يعيد النظر فى أداء المدير التنفيذى الرئيس قبالة أهداف العمل الموضوعة سلفاً . وقد تنبأت أيضاً أن إضعاف المجلس قد يسلب الإدارة العليا الدعم الفعال والموثوق فيه إذا ما هوجمت .

ولكى تعاد قدرة الإدارة على أداء مهمتها ، يتعين علينا أن نعيد إلى المجلس فاعليته – ويجب أن يعتبر ذلك مسئولية المدير التنفيذى الرئيس . وثمة قليل من الخطوات الأولى قد اتخذت . وللجنة المراجعة فى معظم الشركات حالياً دور حقيقى أكثر من كونه مسئولية تدعيها . وثمة قلة من الشركات – رغم أنها بعيدة عن أن تكون كبيرة – لها لجنة صغيرة مكونة من أعضاء المجلس على التعاقب فضلاً عن تطور تنفيذى ، تجتمع بصورة منتظمة مع كبار المنفذين لكى يبحثوا أداءهم وخططهم . ولكنى لا أعرف شركة واحدة حتى الآن حيث توجد للمجلس خطط عمل وأى نوع من المراجعة لأداء المجلس . وقليل من الشركات يؤدى ما تقوم به الهيئات التى لا تبغى الربح على نحو روتينى فى الوقت الراهن : تهيئة عضو المجلس الجديد من خلال تدريب منهجى .

جرت عادة الهيئات التى لا تبغى الربح على القول « نحن لا ندفع للمتطوعين أجراً ومن ثم لا يمكننا أن نلزمهم بأداء طلبات » . والآن تقول هذه الهيئات « يجب على المتطوعين أن يحصلوا على إشباع أكبر بكثير من إنجازاتهم

وأن يقوموا بإسهام أكبر نتيجة لأنهم لا يحصلون تماماً على مقابل لعملهم » . وتحول المتطوع المطرد من أن يكون هاوياً قليل الخبرة حسن النية إلى إنسان مدرب ، مهنى ، عضو فى الطاقم الذى لا يتقاضى أجراً ، إنما هو التطور الأكثر أهمية فى قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح - بالإضافة إلى أنه يصبح الأقرب وصولاً إلى ما تتضمنه دوائر الأعمال غداً .

وثمة أبرشية كاثوليكية فى وسط الغرب أصبحت الأقرب فى هذه العملية . يوجد فيها الآن أقل من نصف ما كان لديها من القساوسة والراهبات منذ خمس عشرة سنة . ومع ذلك فقد وسعت نشاطاتها بصورة كبيرة حيث تقدم المساعدة فى بعض الحالات لمن لا مأوى لهم ولمدمنى المخدرات بأكثر من ضعف ما كان لديها . ومازال لديها الكثير من المتطوعين التقليديين مثل أعضاء نقابة المذبح* الذين يقومون بترتيب الزهور .

وفى الوقت الراهن يخدم فيها أيضاً حوالى ألفين ممن يعملون بعض الوقت ولا يتقاضون أجراً يقومون بأعمال البر الكاثوليكية ، ويقومون بوظائف إدارية متعلقة بشئون مدارس الأبرشية ، وينظمون نشاطات الشباب ، ونوادى كلية نيومان وحتى إقامة بعض أماكن الإيواء .

وثمة تغير مماثل حدث فى الكنيسة المعمدانية الأولى First Baptist Church فى ريتشموند بولاية فرجينيا ، وهى واحدة من أكبر وأقدم الكنائس المعمدانية فى الجنوب . وعندما باشر دكتور بيتر جيمس فلامنج Peter James Flamming عمله منذ خمس سنوات ، كانت الكنيسة قد تدهورت حالتها لعدة سنوات كما يحدث للكنائس القديمة النموذجية الموجودة فى المنطقة الداخلية من المدينة المزدحمة بالسكان . والآن إنضم إليها 4000 ممن يتناولون العشاء الربانى

* مكان مقدس داخل الهيكل يؤدى عليه القسيس الصلاة (المترجم)

وتدير اثنى عشر برنامجاً تمتد فى المجتمع فضلاً عن مجموعة كاملة من الكهنة المقيمين بالكنيسة . وفى الكنيسة يوجد تسعة موظفين فقط يعملون بالأجر طول الوقت . ولكن من الـ4000 – المذكورين ، يقوم بالخدمة 1000شخص منهم يعملون بالمجان

وليس هذا التطور مقصوراً على المؤسسات الدينية ، فجمعية القلب الأمريكية لها فرع فى كل مدينة مهما بلغ حجمها فى طول البلاد وعرضها . ومع ذلك فإن طاقم الموظفين الذين يتقاضون أجراً مقصور على مراكز القيادة الوطنية فضلاً عن عدد قليل من المتخصصين فى حل المشاكل يخدمون فى هذا المجال . ويقوم المتطوعون بالعمل والإدارة فى الفروع مع مسئولية كاملة عن التعليم الصحى فى المجتمع وجمع الأموال أيضا .

وقد جاءت هذه التغيرات ، جزئياً ، كرد فعل للحاجة . ونظراً لأن ما يقرب من نصف البالغين من السكان يزاولون الخدمة فعلاً كمتطوعين فمن غير المرغوب فيه زيادة عددهم الإجمالى . ومع قلة الموارد المالية لا يمكن للهيئات التى لا تبغى الربح أن تضيف مزيداً من العاملين أصحاب الأجر . وإذا أرادت هذه الهيئات إضافة المزيد إلى نشاطاتها – والحاجة إلى ذلك متزايدة – فعليها أن تجعل المتطوعين أكثر إنتاجاً ، وأن تكلفهم بمزيد من العمل ، وتلقى على عواتقهم مزيداً من المسئولية . ولكن القوة الدافعة الأساسية لإحداث تغيير فى دور المتطوعين إنما تنشأ من المتطوعين أنفسهم .

ويزداد المتطوعون المتعلمون فى مجال الوظائف الإدارية أو الأعمال المهنية أكثر فأكثر – بعضهم من الرجال والنساء الذين بلغوا الخمسين ولم يصلوا بعد سن المعاش ، وأيضا بعضهم من الناجحين والمشهورين الذين بلغوا أواسط الثلاثينيات والأربعينيات من عمرهم ، وهؤلاء الناس غير راضين عن القيام بدور المساعدين . إنهم من العمال ذوى الثقافة فى الأعمال التى يكسبون منها أرزاقهم ،

ويرغبون في أن يكونوا من العمال ذوي الثقافة في مجال الأعمال التي يسهمون بها للمجتمع – فيما يعني عملهم التطوعي. وإذا أرادت هيئة لا تبغي الربح في أن تغري هؤلاء المتطوعين وتبقي عليهم ، فيجب أن ينتفعوا بجدارتهم في العمل وثقافتهم ، وعليهم أن يقدموا دوراً ذا مغزى .

وكثير من الهيئات التي لا تبغي الربح تقوم باستخدام هؤلاء الناس بطريقة منهجية . وثمة متطوعون مدربون عهد إليهم بأن يفحصوا بدقة الوافدين الجدد – الأعضاء الجدد في كنيسة أو معبد والجار الذي يقوم بجمع التبرعات للصليب الأحمر – لكي يكشفوا عن أولئك الذين لديهم قدرة القيادة ويقنعونهم بأن يجربوا أنفسهم على الأعمال التي تتطلب قدراً أكبر من المهارة . ثم يقوم الموظفون الكبار (سواء كانوا يعملون بنظام طول الوقت ومدرجة أسماؤهم في كشوف الأجور أم كمتطوعين مدربين على السواء) بمقابلة الجدد لتقويم قدراتهم ويختارون لهم الأماكن الملائمة تبعاً لذلك . وقد يعهد للمتطوع أيضاً بالعمل كمستشار ومشرف على حد سواء على أولئك الذين يعدون معهم أهداف أدائهم . ويوجد ، كقاعدة عامة ، نوعان من هؤلاء المستشارين . وكلا النوعين عادة ينتمي إلى فريق المتطوعين أنفسهم .

وتؤدي فرقة فتيات الكشافة ، التي تستخدم 730,000 من المتطوعات وبها 6,000 ممن يعملن بأجر لخدمة 3.5 مليون عضو من البنات ، عملها على هذا النحو . وتبدأ أية متطوعة أولا بقيادة الشابات مرة في الأسبوع إلى أحد الاجتماعات . وتقوم بعد ذلك متطوعة أكثر تدريباً بضمها إلى عمل آخر – مصاحبة فتيات الكشافة عند بيع الحلوى في البيوت ، ومساعدة زعيمة فرقة الزهرات أثناء قيامها برحلة كشفية . ومن خلال هذه العملية التدريجية تنشأ مجالس التدريبات الخاصة بالمجالس المحلية ، وفي النهاية الأداة الحاكمة لفتيات الكشافة والمجلس القومي . ولكل خطوة من هذه الخطوات ، وحتى الأولى منها ،

برنامج التدريب الإجبارى الخاص بها وتقوده عادة سيدة من المتطوعات ، ولكل منهن مستويات أداء محددة وأهداف أداء .

وماذا يستهدف هؤلاء الناس الذين يعملون بدون أجر ؟ وما الذى يجعلهم يظلون يزاولون عملهم - مع أنه ، بطبيعة الحال ، يمكنهم التخلى عن العمل فى أى وقت . ويتمثل هدفهم الأول والأكثر أهمية فى أن الهيئة التى لا تبغى الربح لها رسالة واضحة يسترشد بها كل شىء فى المؤسسة . وثمة سيدة تشغل منصب نائبة رئيس مجلس إدارة مصرف إقليمى كبير ولها بنتان صغيرتان . ومع ذلك فقد تولت الآن مركز رئيس المجلس على مستوى الولاية لجمعية المحافظة على الطبيعة التى تكشف عن البيئات الطبيعية المعرضة للخطر ، وتقوم بشرائها وإدارتها . قالت هذه السيدة ، عندما سألتها عن الأسباب التى من أجلها أخذت على عاتقها مثل هذا العمل الإضافى ثقيل العبء « إننى أحب عملى » ، وأضافت بقولها : « والمصرف بلا ريب له مذهب وعقيدة . ولكنه فى الواقع لايدرى ماذا يسهم به . ولكنى فى جمعية المحافظة على الطبيعة أعرف لماذا أنا هنا » .

والأمر الثانى الذى يتطلبه هذا الجيل الجديد ، فى واقع الأمر ، هو التدريب ، والتدريب ومزيد من التدريب . والطريقة الأكثر فاعلية لتحفيز قدامى الموظفين والاحتفاظ بهم ، هى بدورها ، الاعتراف بخبرتهم واستخدامهم فى تدريب القادمين الجدُد . ومن ثم فإن هؤلاء العمال المثقفين يطلبون الاضطلاع بمسئولية - وفوق كل شىء للتفكير من خلالها فى أهدافهم الخاصة بهم وإعدادها . إنهم يتوقعون استشارتهم فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى عملهم وفى عمل المؤسسة ككل . ويتوقع هؤلاء أن تحين لهم فرص التقدم فيما يعنى فرصاً تتطلب الاضطلاع بمهام تستلزم مهارة فائقة ، ومسئولية أكثر يبررها أداؤهم . وهذا هو السبب الذى من أجله أضافت الكثير من الهيئات التى لا تبغى الربح سلَّماً وظائفياً يرتقيه المتطوعون .

ومساندة هذا النشاط هو المساءلة عن مهام بذاتها . إن الكثيرين من عُمال

الثقافة المتطوعين يصرون على إعادة النظر فى أدائهم قبالة الأهداف التى سبق وضعها ولو لمرة واحدة فى العام ، ويتوقعون ، بصورة متزايدة ، أن تزحزح هيئاتهم عديمى الأداء أو قليلهم إلى مناصب أخرى تتواكب بصورة أفضل مع قدراتهم أو بأن تنصحهم بترك المؤسسة . قال القسيس المسئول عن المتطوعين فى أسقفية الغرب الأوسطية « إنها أسوأ من معسكر مجندى الأسطول البحرى ، ومع ذلك فلدينا 400 نسمة على قائمة الانتظار » . وتتطلب أحد متاحف الفن الكبيرة الواقعة فى وسط الغرب والآخذ فى النمو والتطور من متطوعيه - أعضاء المجلس وجامعى التبرعات والمحاضرين والقائمين على تحرير رسالة المتحف - أن يحددوا أهدافهم كل عام ، ويقومون بتقييم أنفسهم قبالة أهدافهم كل عام ، ويقدمون استقالتهم إذا ما فشلوا فى تحقيق أهدافهم فى سنتين متعاقبتين . وهكذا تسير مؤسسة يهودية متوسطة تعمل فى خدمة حرم الكلية .

ومازال هؤلاء المهنيون المتطوعون قلة ولكنهم ذوى أهمية - ولعل عددهم يبلغ عُشر مجموع المتطوعين . ويزدادون عدداً ، والأهم من ذلك ، يزداد أثرهم فى القطاع الذى لا يبغى الربح . وتنادى الهيئات التى لا تبغى الربح ، بصورة متزايدة ، بما يقوله أحد كهنة كنيسة رعوية كبيرة « لا يوجد جمهور فى هذه الكنيسة ، فليس هناك سوى رعاة فقط ، وقلة منهم يتقاضون أجراً والغالبية العظمى متطوعون » .

ولعل هذه النقلة من المتطوع الذى لا يبغى الكسب إلى المهنى الأجير هى أكثر التطورات أهمية فى المجتمع الأمريكى فى الوقت الحاضر . إننا نسمع الكثير عن تفكك وانحلال العائلة والمجتمع وعن فقدان القيم . ولا ريب فى أن هناك سبباً للقلق من أجل ذلك . ولكن الهيئات التى لا تبغى الربح إنما تولد تياراً قوياً مضاداً . إنها تصنع روابط جديدة للمجتمع . والتزاماً جديداً لمواطنة نشطة ، ولمسئولية اجتماعية وللعديد من القيم . ومن المؤكد أن ما تقدمه الهيئة التى لا تبغى الربح إلى المتطوع له نفس القدر من الوزن لما يقدمه المتطوع إلى هذه

الهيئة . والواقع أن ذلك قد يكون له ذات القدر من الأهمية التى للخدمة ، سواء أكانت دينية أم تعليمية أم ذات صلة بالرفاهة التى تقدمها الهيئة التى لا تبغى الربح للمجتمع .

ويحمل هذا التطور بين طياته أيضاً درساً واضحاً لدوائر الأعمال فى أن توجيه العامل إلى الإنتاجية يعد التحدى الذى تنتظره فى المستقبل الإدارة الأمريكية. وترينا الهيئات التى لا تبغى الربح الوسيلة اللازمة لتحقيق ذلك . إن ذلك يتطلب رسالة واضحة وتحديداً حريصاً للمكان الملائم والتعلم والتعليم الدائمين ، والإدارة بالأهداف وضبط النفس ، ومتطلبات كبيرة مع مسئولية تتواكب معها ، ومساءلة عن الأداء والنتائج .

ومع ذلك فثمة أيضاً تحذير واضح لدوائر المال والأعمال الأمريكية فى هذا التحول إلى للعمل التطوعى . إننى أقوم بتدريس العمل للطلاب الملتحقين ببرنامج التنفيذيين فى المستويين العالى والمتوسط فى دوائر مال ، وأعمال منوعة للغاية : مصارف وشركات تأمين ، وسلاسل كبيرة للبيع بالقطاعى ، وشركات الفضاء والكومبيوتر ، وسماسرة العقارات والكثير غيرها . ولكن معظمهم يقومون بالعمل ، كمتطوعين فى هيئات لا تبغى الربح – كنيسة أو فى مجلس الكلية التى تخرج فيها أو كرئيس لفرقة كشفية أو فى جمعية الشبان المسيحية أو فى صندوق المجتمع أو الأوركسترا السيمفونى المحلى : وعندما سألتهم عن سبب قيامهم بهذه الأعمال أجاب الكثيرون منهم نفس الإجابة قائلين : « لا أجد فى عملى كثيراً من التحدى أو إنجازاً كافياً أو مسئولية كافية وليست هناك من رسالة تؤدى ، هناك النفعية فقط ».

[1989]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 29

إدارة الهيئات التى لا تبغى الربح: دروس للنجاح

برغم التنوع الذى يقرب من اللانهائية فيما يتعلق برسالتها وبحجمها ، فغالبية الهيئات الأمريكية التى لا تبغى الربح لها نفس الهيكل الذى تحكم من خلاله . فلهذه الهيئات مجالس لا يتقاضى أعضاؤها مقابلاً لعملهم ، يُجمعون من خارج الهيئة ويعملون بعض الوقت . ولهذه الهيئات مدير تنفيذى يعمل كل الوقت ويتقاضى أجراً مقابل عمله يطلق عليه أسماء شتى ، **رئيس أو مدير تنفيذى أو سكرتير تنفيذى أو راعى أو مدير أو نائب رئيس تنفيذى أو مدير عام** .

وبرغم هذا التنوع اللانهائى تقريباً ، فإن هذه الهيئات تتشابه فى أن الكثير - وقد يكون الغالبية - من هذا الهيكل الذى تحكم من خلاله يقصر فى تأدية دوره بقدرما يؤديه . ووجه النقد إلى المجالس على أنها لا تملك إلا « البصم » بالنسبة للمدير التنفيذى . ولكن نفس المجالس إنما تتدخل فى « أمور ليست من اختصاصها » أيضاً . ويشكو أعضاء المجلس من أن المدير التنفيذى «يغتصب» دورالمجلس فى وضع سياسة الهيئة . ويشكو المديرون التنفيذيون بدورهم من أن المجلس يضيع ساعات لا حصر لها فى مناقشة قضايا إجرائية تافهة . ويشكو أعضاء المجلس من أنهم لا يحصلون على أية معلومات . ويشكو المديرون التنفيذيون والعاملون معهم من الساعات والأيام والأسابيع الضائعة فى إعداد

تقارير عن قضايا بعيدة كثيراً عن اختصاص المجلس ومدى إدراكه . وفى هذه المجموعة المتنوعة من الهيئات التى لا تبغى الربح - فى الكنائس والاتحادات التجارية والمستشفيات والجامعات وخدمات المجتمع والجمعيات العلمية والمؤسسات الخيرية - نجد أن هناك عدم فهم واضح لما تحتاجه المؤسسة من أنواع وسائل الحكم ، وبما يجب أن تكون عليه مهمة كل أداة من أدوات الحكم ، وكيف يجب أن تؤدى جميع هذه الأدوات عملها سوياً . والواقع أنه لا توجد أية قضية أثارت نقاشاً حامى الوطيس فى عالم الهيئات التى لا تبغى الربح أكثر من ذلك الذى أثارته الطريقة التى تحكم بها هذه الهيئات .

ومع ذلك فنحن نعرف الأجوبة - أو على الأقل نعرف ما يكفى منها لتحقيق الغرض . فهناك عدد قليل ولكن متزايداً من الهيئات التى لا تبغى الربح تدار فعلاً إدارة جيدة . وقد يكون صحيحاً أن الهيئات التى لا تبغى الربح - على الأقل يعتقد أعضاء المجلس ذلك - تدار بدرجة أدنى كثيراً مما تدار به هيئات متوسطة تنتمى إلى قطاع الأعمال . ومع ذلك فإن الجماعة الصغيرة سريعة النمو من الهيئات التى لا تبغى الربح التى عمدت إلى تنظيم حركة إدارتها هى بدون أدنى ريب تدار بأفضل مما تدار به بعض دوائر مال وأعمال ذات شهرة فى الإدارة من الدرجة الأولى . ولهذه المؤسسات مجلس يؤدى عملاً وتنفيذى يؤدى عملاً على حد سواء . وبعض هذه المؤسسات القائدة فى قطاع الهيئات التى لا تبغى الربح هى الكليات والجامعات والبعض فى مجال خدمات المجتمع ، وبعضها كنائس ومستشفيات . والبعض منها مؤسسات قومية كبيرة أو دولية ، والبعض الآخر محلية وفى أحسن الأحوال متوسطة الحجم . ومع ذلك فقد بلغت جميعها إلى حد ما نفس النتائج الخاصة بهكيل حكم الهيئات التى لا تبغى الربح . ولذلك فإن الحلول التى اتبعت عامة ويجب أن تطبق على نطاق المجموعة المتنوعة

الخاصة بالهيئة التى لا تبغى الربح .

هيكل واضح ومصمم لأداء عمل معين

إن أول درس يجب أن يلقن هو أن الهيئات التى لا تبغى الربح فى حاجة إلى هيكل للحكم واضح ومصمم لأداء عمل معين . ويجب أن تأخذ هذه الهيئات النظام الذى تسير عليه مأخذ الجد وأن تؤثر فيه بجدية . إنها فى حاجة إلى قيادة ذات فاعلية وإدارة أكبر بكثير حتى مما تقوم به دوائر المال والأعمال -وذلك لأسباب ثلاثة :

الأول ، أن هذه الهيئات يعوزها الحد الأدنى للأعمال وهو ما يوجد فى دوائر المال والأعمال . وتأسيساً على ذلك فيتعين على هذه الهيئات أن تكون لها رسالة واضحة تترجم إلى أهداف إجرائية وتقدم إرشادات للعمل الفعال . ودوائر المال والأعمال تتعرض أيضاً للتدهور ، بطبيعة الحال ، إذا لم تكن لها رسالة واضحة ؛ فهى تصبح مشتته وتتمزق مجهوداتها إرباً . ولكن فى الأوقات الطيبة قد تحقق أهدافها لفترة ما دون أن يكون لها دليل يستهدى به غير الحد الأدنى المالى . وسوف تبدأ المؤسسة التى لا تبغى الربح فى أن تتخبط للتو تقريباً ما لم تحدد بوضوح رسالتها وتؤكد هذه الرسالة مرة تلو المرة . وهذا صحيح على نحو مضاعف بالنسبة للهيئات التى لا تبغى الربح التى تعتمد على المتبرعين أو المتطوعين أو على كليهما .

والسبب الثانى ، أن الهيئة التى لا تبغى الربح فى حاجة إلى تعريف واضح «للنتائج» التى تسعى للحصول عليها . ومرة أخرى ، يمكن لأية دائرة من دوائر المال والأعمال ، ولو لسنوات قليلة فقط ، أن تدار بالحد الأدنى المالى وحده .

والسبب الأخير ، هو ، أن دائرة المال والأعمال إنما تكسب مواردها المالية عن طريق أدائها ، وهذه الموارد ملك لها . وعلى العكس، فإن أموال الهيئات التى لا تبغى الربح تعطى مقابل وعود سواء أكانت هذه الأموال تم الحصول عليها من المتبرعين أم من دافعى الضرائب . والهيئات التى لا تبغى الربح ليست مُلاّكاً ، ولكنها تقوم بنوع من الوصاية على المال الذى تنفقه .

ومن ثم فإن الهيئات التى لا تبغى الربح تحتاج سوياً إلى أداة قوية للمساءلة – عن الرسالة ، وعن النتائج ، وعن تخصيص الموارد وإنتاجيتها – وإلى عملية واضحة لإنجاز هذه المسئوليات . إنها بحاجة إلى وسيلة إدارة فعالة وقوية وموجهة وهيكل واضح للإدارة .

هذه كلها بديهيات . وكل فرد يهز رأسه ويقول إنها كذلك بطبيعة الحال . ولكن قلة من المؤسسات التى لا تبغى الربح تنصت فقط ، ناهيك بالعمل .

مجلس ذو فاعلية وتنفيذى ذو فاعلية

إن الهيئات التى لا تبغى الربح إنما هى فى حاجة إلى مجلس ذى فاعلية وتنفيذى ذى فاعلية على حد سواء . وكل من الهيئات التى لا تبغى الربح سوف تقبل ، على نحو عملى ، واحدة من هاتين الحقيقتين أو نصفها . ولكن كثيرين سوف لا يعترفون بالحاجة إلى هاتين الحقيقتين . ومع ذلك فليس من المرجح أن تؤدى الهيئة التى لا تبغى الربح المُسيطر عليها المجلس أو تلك المسيطر عليها المدير التنفيذى عملها جيداً ، ناهيك عن نجاحها فى أن تجد الاستمرارية لنفسها متجاوزة فترة تولى شخص أوتوقراطى النزعة سواء أكان هذا الشخص رئيس المجلس أم مديراً تنفيذياً .

لقد أصبحت المجالس فى كثير من دوائر المال والأعمال ، وبخاصة الكبيرة منها والمملوكة ملكية عامة ، أحزاباً استولى عليها الكَرىَ ، لا تستيقظ منها إلاّ عند وقوع أزمة خطيرة وعادة عندما يكون قد فات الأوان تماماً . وأصبحت مجالس إدارة شركات البترول الكبيرة الناجحة والمنبثقة عن شركة ستاندارد أويل ترست التى يمتلكها روكفيللر ، والشركات فى أوربا واليابان أيضاً ، خيالاً قانونياً على نحو تقليدى . وثمة بعض من الهيئات التى لا تبغى الربح أيضاً – جامعات خاصة كبيرة أو كنائس كبيرة يسيطر عليها راعٍ ذو سلطان وصاحب موهبة ربانية – أصبحت مجالسها تؤدى مجرد دور رسمى فقط . وفى جيش الخلاص وفى اتحادات العمال التقليدية (التى من المؤكد أيضاً أعتبارها هيئة لا تبغى الربح) لم تُعرف المجالس كلية كجزء من أداة للحكم فى القانون الكنسى للكنيسة الكاثوليكية (وذلك برغم أن الأسقفيات الكاثوليكية الأمريكية تقوم على نحو متزايد بإنشاء لجان هى فى الحقيقة مجالس إدارة) .

غير أن معظم الهيئات التى لا تبغى الربح لا تستطيع أن تجرد المجلس من اختصاصاته حتى ولو أرادت . وثمة سبب لذلك أن المجلس غالباً ما تكون له القيادة بصورة نشطة فى عملية جمع الأموال . وهناك سبب أكثر وزناً هو أن أعضاء المجلس قد ألزموا أنفسهم بهدف الهيئة التى لا تبغى الربح . فلو أنه لم تكن لهم وظيفة رسمية ولا عمل يؤدونه ، فسوف يسيئون إلى الهيئة و«يتدخلون فيما لا يعنيهم» . وليس للهيئة التى لا تبغى الربح من خيار إلاّ أن تعمل على أن تصنع من مجلسها أداة فعالة للحكم . ولعل مجلساً ذا فاعلية ، يكوّن من أناس مستقلين من خارج الهيئة ألزموا أنفسهم ، هو وحده الذى يمنح الهيئة التى لاتبغى الربح تركيزاً واضحاً على الرسالة ، وعلى تحديد النتائج والمساءلة عن الأموال التى عُهد بها إليه ويحتاجها . وبدون هذه العوامل فسرعان ما تنهار أية

هيئة لا تبغى الربح إلى أن تصبح ولا أداء لها .

وفى الوقت نفسه فإن أية هيئة لا تبغى الربح ، باستثناء الهيئة الصغيرة جداً وذات الطابع المحلى المحض ، يجب أن يكون لها مدير تنفيذى فعال . ونجاحها فى هذا القرن قد جعل من الهيئة الأمريكية التى لا تبغى الربح ، كبيرة للغاية ومعقدة للغاية وذات وزن وأهمية كبيرة جداً بحيث لا يستطيع المجلس تولى إدارتها منفرداً .

وظلت مستشفى المجتمع فى بلدة نيو إنجلاند الصغيرة التى كنت أعيش فيها فى الأربعينيات ويديرها مجلسها . ولم يكن لها حتى مدير طبى أو مشرفة للتمريض ، ولكن لم يكن بها أيضاً غرفة للطوارئ ، ولا خدمة إسعافية ، ولا قسم للأشعة السينية ، ولا وحدة للعلاج الطبيعى ، ولا معمل للعيادة ، ولا عامل للشئون الاجتماعية ، ولا حتى عيادة لرعاية الاطفال . ومن المؤكد أنها لم تعد بعدُ مجرد مكان يمكن للفقير أن يموت فيه بشىء قليل من الكرامةكما كان عليه الحال منذ عقدين من الزمان . غير أن عملها إنما كان على نحو مبدئى ، تزويد الأطباء الخصوصيين بأسِرة لمرضاهم ، لا لتكون « مركزاً للرعاية الصحية » . وبالمثل فلم تحاول أى من الكنائس فى البلدة فى ذلك الوقت أن تقدم أى شىء سوى خدمتين فى صباح أيام الآحاد ومدرسة الأحد للذهاب معهم . وحتى اندلاع الحرب العالمية الثانية لم تتجاوز مهام هيئة الصليب الأحمر الأمريكية – وهى أكبر هيئة تطوعية فى العالم – الإغاثة فى حالة الكوارث وبعد ذلك تولت إدارة بنوك الدم وتعليم دروس الصحة والسلامة .

وواقع الأمر أن أعظم ظاهرة تثير الانتباه فى المؤسسة الأمريكية ليس حجمها ، ولكن النمو الانفجارى فى مجال عمل لا يبغى من ورائه الربح والنمو

المتوازى فى الطلبات التى تلقى على عاتق هذه الهيئة . وتتجاوز هذه المطالب ما يمكن أن تقدمه المقاصد الطيبة والسخاء . إنها تتطلب على نحو متزايد نزعة إلى المهنية من مستوى عالٍ . وكلما كان اعتماد أية مؤسسة لا تبغى الربح على المتطوعين أكبر ، كانت فى حاجة أكثر إلى إدارة تعتمد على مهنيين . فلدى أية مؤسسة أشياء كثيرة للغاية تؤديها حتى تصبح قادرة على الأداء دون مهنيين وموظفين يعملون طول الوقت . وبالإضافة إلى ذلك فإذا كانت لمستويات الأداء أية نتائج ، فيجب أن تصاحبها مساءلة المدير التنفيذى .

عضو المجلس والمدير التنفيذى نظراء

تضيع الهيئات التى لا تبغى الربح ساعات لا تُعد ولا تحصى فى مناقشة مَنْ يكون الرئيس ومَنْ يكون المرءوس – المجلس أم المدير التنفيذى . والجواب هو: « أنه يجب أن يكونا زميلين فى العمل » إن لكل منهما جانباً من العمل مختلف ؛ ولكنهما سوياً يتقاسمان اللُعبة ، وواجباتهما تكمل بعضها البعض ، ومن ثم فكل منهما يتعين عليه أن يتساءل : وليس – كما يجنح إليه أعضاء المجلس والمديرون التنفيذيون . ماذا أنا مدين للآخر ؟ وماذا يدين به الآخر لى ؟ ويجب أن يعمل الاثنان كفريق من النظراء .

فريق بريدج مزدوج

إن فريق «البريدج» المزدوج يعتبر نموذجاً للمجلس والمدير التنفيذى كفريق فى الهيئات التى لا تبغى الربح . وفى هذا الطراز من لعبة البريدج ليس أى لاعب أكثر أهمية من الآخر . إنهم نظراء، ولا يمكن الاستغناء عنهم على نحو متساو . ووظيفة اللاعب الأقوى هى أن يتكيف مع الأسلوب والنزعات إلى النصر ، وشخصية الشريك الأضعف . والمديرون التنفيذيون فى المؤسسة التى لا

تبغى الربح هم الشركاء الأقوى ، ووظيفتهم هى أن يكيفوا ما يقومون به وكيف يقومون به مع شخصيات رؤساء المجلس ونزعاتهم إلى النصر .

وفيما يتجاوز أحد عشر عاماً قضتها المديرة التنفيذية فى إحدى أكبر المؤسسات التى تقدم الخدمات للمجتمع ، عملت هذه المديرة مع أربعة من رؤساء المجلس الذين خدم كل منهم ثلاث سنوات . كان أولهم يركز اهتمامه إلى خارج المؤسسة ويجيد الكلام ومن رجال العلاقات العامة المهرة . وكان خلفه يركز اهتمامه لداخل المؤسسة ، وذو فاعلية مع مجلس الكهنة وسعيد بالعمل معهم ولكنه يخجل نوعاً ما من الظهور فى المجتمعات ولا يجيد الخطابة . ورئيس المجلس الثالث له رأى : هو أن مهمة المديرة التنفيذية الرئيسية هى جمع المال . ومن جانبها عمدت المديرة إلى العمل الجاد للحصول على مساندة من دوائر المال والأعمال . أما الرابع ورئيس المجلس الأخير – ومازال يعمل حتى الآن – فهو يهتم بصورة أساسية ، بعملية اختبار المتطوعين وتدريبهم ، واستحثاث هممهم . وكانت أولوية كل من هؤلاء الرؤساء مشروعة وكل منها جلبت حماساً ومهارة كبيرة للمهام التى ركز أو ركزت عليها . وبمعنى آخر انتشر جميعهم على نحو صحيح . غير أن ما قام به كل واحد منهم حقق نتائج لأن المديرة التنفيذية قد وضعت نفسها فى المجالات التى كان شريكها فى العمل – رئيس المجلس – ضعيفاً فيه أو لا يبدى إليه إلاّ اهتماماً قليلاً – المجال الداخلى أثناء فترة رئيس المجلس الأول ، والمجال الخارجى أثناء فترة الرئيس الثانى ، والعمليات خلال فترة رئيس المجلس الثالث ، والبرامج والعلاقات الخارجية وجمع الموارد فى سنوات عمل الأخير .

مهام المجلس والمدير التنفيذى

ماهى المهام الخاصة بكل من المجلس والمدير التنفيذى على التوالى ؟ الإجابة التقليدية هى أن المجلس يقوم بوضع السياسة ، والمدير التنفيذى يتولى تنفيذها . والخلل الذى يصيب هذه الإجابة التى تتسم باللباقة هو أن أحداً لا يعرف (أو عرف يوماً ما) ما هى السياسة ، ناهيك أين تقع حدودها . وتأسيساً على ذلك فهناك مناقشة حادة ، ومعارك دائمة واحتكاك مستمر ، والهيئات التى لا تبغى الربح ذات الفاعلية لا تتناول كثيراً الكلام عن السياسة . إنها تتكلم عن العمل . إنها تحدد العمل الذى ينتظر أن تتولاه كل إدارة ، وتحدد النتائج المطلوب من كل إدارة بلوغها . وقد يكون عمل المجلس جمع قدر محدد من الدولارات كمساهمات ، فى السنة القادمة، وعلى العكس قد يكون نصيب المدير التنفيذى من العمل اختيار عدد معين من المتطوعين الجدد للعام القادم وتقديم برنامجين اثنين جديدين على نحو ناجح . وإلاّ فقد يلزم المجلس نفسه بعدد معين من مرات الظهور فى المجتمع يقوم به كل من أعضائه – واحد من واجبات أعضاء المجلس التعاونى الزراعى الرئيسى . وقد يكون نصيب المجلس يضم عدداً معيناً من عمليات مراجعة عميقة يتولى المجلس قيادتها وتتناول أعمال مستشفى واحد واجتماعات مكثفة مع رؤساء الإدارات الرئيسية وفيما يتعلق بالمجلس فى كنيسة انجيلية كبيرة آخذة فى النمو بصورة سريعة أو المجلس العلمانى فى أسقفية كاثوليكية ، قد تكون حصة العمل تحديد وتصميم وإشراف على تحرير المواد التى تستخدمها الكنيسة لاختيار العاملين وتدريب العمال المتطوعين . أما فيما يتعلق بحلقة بحث لاهوتى ، فقد يكون نصف يوم فى كل من الاجتماعات التى تعقد كل شهرين والتى تُستغرق فى إعادة النظر فى واحد من البرامج التعليمية لإحدى المدارس . وفى المؤسسة التى لا تبغى الربح ذات الفاعلية تقبل كل لجنة

منبثقة عن المجلس - والواقع كل عضو من أعضاء المجلس - برنامج عمل بأهداف أداء محددة . وهكذا أيضاً يفعل المدير التنفيذى .

ولهذا فهناك مضمونان اثنان مازال كلاهما نوع من الحِرْم * للكثير من الهيئات التى لا تبغى الربح ومجالسها . وأحد هذين المضمونين أداء المجلس كله ، وكل لجنة من لجانه على حدة ، وكل عضو من أعضائه ، وأداء المدير التنفيذى وكل الناس الذين يشغلون مراكز رئيسية ويتم تقويمها بمقارنتها بالأهداف التى وضعت مسبقاً . (وأفضل من يقومون بإجراء هذا التقويم جماعة صغيرة من أعضاء المجلس السابقين) . والآخر هو ، أن أعضاء المجلس والتنفيذيين الذين يخفق أداؤهم بصورة مستمرة فى الوصول إلى الأهداف والتوقعات إنما يقدمون استقالتهم أو على الأقل لا يجوز إعادة انتخابهم .

مجالس يجب أن تتدخل فى غير اختصاصها

يجب على المجالس أن تتدخل فى غير اختصاصها . فبادىء ذى بدء ليس من وسيلة لمنعهم من ذلك فإذا لم يمكنك التفوق عليه ، فليس أفضل من الانضمام إلى جانبه ! يجب على أعضاء مجلس الهيئة التى لا تبغى الربح أن يلزموا أنفسهم بقضايا الهيئة ويتعين عليهم الاهتمام بها على نحو عميق ، وأن يقفوا على البرامج والناس القائمين على تنفيذها ويجب عليهم العناية بها . ولكن مجالس الهيئات التى لا تبغى الربح قد نُظمت عادة على نحو يتيح لها التدخل فى غير اختصاصها باعتباره جزء من عملها . ويؤدى عمل هذه المجالس من خلال لجان تفوض كل واحدة منها بعمل معين مثل الحصول على الأموال أو

* الحرْم فى الديانة المسيحية قرار يصدره البابا بحرمان الفرد أى إخراجه من زمرة الديانة (المترجم)

التسهيلات المادية أو نشاطات الشباب . ومن شأن هذا التنظيم أن يضطرها إلى العمل بطريقة مباشرة - فيما يعنى ليس عن طريق المدير التنفيذى - مع أولئك الذين يعملون فى المجال المعين الخاص باهتمامات اللجنة . ومن ثم فيضطرها هذا إلى «التدخل فى غير اختصاصها» . وتأسيساً على ذلك فمن الأفضل أن تُنظم هذه المجالس بحيث يتاح بطريقة بناءة مزاولة التدخل فى غير اختصاصها .

وفى واحد من أقدم مجالس الهيئات التى لا تبغى الربح فى البلاد - مجلس رقباء جامعة هارفارد - الذى أنشىء منذ أكثر من أربعمائة سنة مضت ، يعمل الأعضاء «كزائرين» لأحد أقسام الجامعة أو المدارس الأكاديمية فيعقدون اجتماعات بصورة منتظمة مع القسم ومع الكلية والطلاب ويعمدون إلى تقويم أداء القسم . ويرى الكثيرون من الأكاديميين أن مجلس جامعة هارفارد أكثرها تأثيراً إن لم يكن الوحيد ذا الفاعلية من بين مجالس الجامعات الأمريكية .

وبالإضافة إلى ذلك فإن تدخل المجلس فى غير اختصاصه إنما يدعو إلى تقوية المؤسسة أكثر مما ينتهى بها إلى الانقسام . وهذا أمر من شأنه أن يستلزم بداية ألا تكون هناك قيود على الاتصالات التى تتم بين أعضاء المجلس وبين العاملين . وعلى أية حال فالقيود ، عديمة الجدوى وغير مثمرة وتجعل أعضاء المجلس والعاملين من الأعضاء فى طاقم الموظفين ، فى موضع الريبة والشك . ومن شأنها أن تدعو إلى التورط فى السياسة . ومع ذلك ، فإن المدير التنفيذى فى حاجة دائماً لأن يُخطر بأى اتصال يتم بين لجنة المجلس وطاقم العاملين . ويحقق مجلس جامعة هارفارد هذا الهدف بأن يطلب من كل زائر أن يقدم تقريراً رسمياً مكتوباً ، تتم مناقشته أولاً مع القسم الاكاديمى ثم يقدم إلى الرئيس ثم إلى المجلس كله . وثمة ما هو ذا فاعلية ولكن على نحو أبسط هو التزام - يقدم عن طريق المجلس وطاقم العاملين على السواء - على كل فرد من طاقم العاملين بأن

يعد تقريراً فى الحال عن أى اتصال من جانب المجلس للمدير التنفيذى ، ويحسن أن يكون ذلك كتابة مع إرسال صورة لعضو المجلس .

قد يبدو ذلك شيئاً تافهاً ، وإنه لكذلك . ولكن خوف المدير التنفيذى من تدخل المجلس فى غير اختصاصه ورفض أعضاء المجلس لأن « يُعزلوا » عن المؤسسة هما ، طبقاً لخبرتى ، السبب الرئيسى للحرب الدائرة بين أداتى الإدارة فى المؤسسة التى لا تبغى الربح . والعلاج غالباً ما يكون مستحيلاً ، ولكن يمكن الوقاية منه بقليل من قواعد الصحة الأولية .

من هو المسئول ؟

مَنْ يجب أن يتحمل مسئولية مجلس ذى فاعلية ، فيما يختص بالعلاقة بين المجلس والمدير التنفيذى ، وفيما يختص بهيكل الإدارة فى المؤسسة التى لا تبغى الربح ؟ والجواب المألوف ، هو رئيس المجلس . وثمة شىء واحد خطأ فى هذه الإجابة . ذلك أنها لاتؤدى الغرض منها . ولكن الأمر المناسب هو أن يعهد بمسئولية الإدارة ذات الفاعلية للمؤسسة إلى المدير التنفيذى وأن يجعل منها واحدة من واجباته أو واجباتها . إننى أعرف الحجج التى تُساق ضد هذا القول : إنه يتسم بالخطورة . وثمة من خطر لأن يصبح المجلس صنيعة المدير التنفيذى أو أداة فى يده وظل الملك . والواقع أنه من الأفضل بدرجة كبيرة جعل هذا الواجب من اختصاص رئيس المجلس .

وللأسف لم أعثر على فرد واحد رغب فى أن يتولى هذا الأمر ، ذلك أنه ببساطة يتطلب وقتاً طويلاً . وحيثما رأيت وجدت أنه يتطلب خمس سنوات من العمل الشاق الدائب ويتجاوز ذلك تماماً ما لا يمكن أن يقدمه شخص يعمل

بعض الوقت قادم من خارج المؤسسة ، مهما التزم أو التزمت به . إن جعل أدوات الإدارة فعالة فى المؤسسة التى لا تبغى الربح وخلق علاقة صالحة بين هذه الأدوات ، يحتم تبعاً لذلك إعطاء الأمر أولوية فى مهام المديرين التنفيذيين ، ويجب أن يوجه إليه اهتمام زائد عند اختيار هؤلاء المديرين وتقويمهم .

دروس

إن الدروس المستفادة من الهيئات التى لا تبغى الربح والتى تطورت إلى هيكل إدارة فعّال ، سوف لا تبدو أمراً يدعو إلى الدهشة للمهتمين بعالم الهيئة التى لاتبغى الربح ، ولكن سوف لا تكون سهلة الفهم بصفة خاصة . وواقع الأمر أن أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين على السواء قد لا يستسيغونها لأنها تتعارض مع الفكرة الذائعة ومفادها أن الهيئات التى لا تبغى الربح تحكمها النوايا الطيبة . والواقع فإن هذه الهيئات يجب أن يحكمها الأداء .

وفى نفس الوقت فإن هذه الدروس تتعارض بنفس القدر مع الاعتقاد السائد والقائل بأن ما تحتاجه كل مؤسسة مما لا تبغى الربح هو أن تدار بطريقة «أكثر قرباً مما تدار به دوائر المال والأعمال» . كلا ، إن الهيئات التى لاتبغى الربح يجب أن تلتزم بهدف ، ويجب أن تكون لها رسالة ويجب أن تتحلى بالصبر . ومع ذلك فإن العدد الآخذ فى الزيادة من الهيئات التى لا تبغى الربح والتى أوجدت هيكل إدارة فعالاً ، والدروس التى قدمتها يجب أن تكون فى عالم الهيئة التى لا تبغى الربح ، مصدر ارتياح للكثيرين الذين كرسوا أنفسهم ويجأرون بالشكوى – بعضهم يصل إلى نقطة اليأس من الفجوة بين النوايا الطيبة وبين آداء مؤسستهم ، سواء أكانت كنيسة أم جامعة أم مستشفى أم خدمة مجتمع .

والواقع أن جعل الهيئات التى لا تبغي الربح ذات فاعلية هو دون تحيز أمر بسيط . إنه لا يتطلب معجزات - إنه يتطلب إرادة وعزيمة وعملاً .

[1990]

القسم الثالث

الإدارة

الجـــزء 30

ثورة فى عالم الهيئات التى لا تبغى الربح

ثمة مجال لنماء أمريكى أساسى حدث بين العشر والعشرين سنة الماضية لم يسجل حتى فى الرموز الاقتصادية . « القطاع الثالث » شاملاً الهيئات التى لا تبغى الربح ، والهيئات غير الحكومية التى تقدم خدمات للمجتمع - قومية ومحلية ، علمانية ودينية على حد سواء .

* حوالى 2,5 مليون متطوع يعملون من أجل جمعية القلب الأمريكية American Heart Association ، بزيادة قدرها 50 فى المائة خلال ثلاث سنوات.

* ينخرط فى فرق فتيات الكشافة واحدة من كل أربعة فتيات من الأمريكيات فيما بين سن السادسة والتاسعة . وبينما عدد البنات اللائى فى الدراسة فى الولايات المتحدة قد هبط بمعدل الخُمس فى العقدين الماضيين ، فإن عضوية فتيات الكشافة قد ظلت على ما هى عليه - بأقل قليلاً من 2,5 مليون . وبينما الهيئة التى جرت عادتها على أن تضم عدداً من البيض غير متناسب منذ عشرين عاماً ، فإنها تضم ، فى الوقت الراهن ، عدداً متناسباً من البنات السوداوات فى سن المدرسة الابتدائية ، بقدر ما تضمه من البنات البيضاوات .

* إن الكنائس « الرعوية » المحلية - بروتستانت وكاثوليك وإنجيليين والاتجاه السائد - التى تركز على حاجات واهتمامات أعضائها ، وبخاصة الأطفال

من جيل فترة الازدهار ، آخذة في الزيادة حتى بدرجة أسرع من المؤسسات القومية الكبيرة التى لا تبغى الربح . ويوجد الآن على الأقل 10,000 من مثل هذه الكنائس بعضوية تصل إلى 2,000 نسمة أو مايزيد على ذلك - ضعف عدد ما كانت عليه مثل هذه الكنائس منذ عشر سنوات .

عالم سيء

لم تنجز جميع مؤسسات القطاع الثالث هذا على نحو جيد ، فالكنائس التقليدية بغض النظر عن التسمية ، مازالت تفقد أعضاءها على نحو مطرد . والكثير من الجامعات الكبيرة تنفق أكثر ببساطة . غير أن كثيراً من الهيئات التى لا تبغى الربح أصبحت أكثر إنتاجاً بصورة كبيرة خلال العشر سنوات الماضية ، ويرجع ذلك إلى أن القطاع الثالث كان قد اكتشف الإدارة .

كانت كلمة « الإدارة » منذ عشرين سنة كلمة « سيئة » لدى المؤسسات التى لا تبغى الربح ؛ لقد كانت تعنى « دوائر مال وأعمال كبيرة » . والكثير جداً من هذه المؤسسات اعتقدت فى ذلك الوقت أن نوايا طيبة وهدفاً نبيلاً هى كل ما يلزم لتحقيق النتائج - وبطبيعة الحال مازال عدد صغير للغاية يعتقد ذلك . ولكن عدداً أكثر فأكثر آخذ فى الاعتقاد أن النوايا الطيبة فى حد ذاتها تنشر البيروقراطية .

ومنذ عشرين عاماً جنحت المؤسسات التى لا تبغى الربح إلى الاعتقاد بأنه ليس عليها أن «تمارس الإدارة» نظراً لأنه ليس لديها «حد أدنى» للأعمال. ومنذ ذلك الوقت أدرك الكثير منها أن الواجب يقضى عليها بممارسة الإدارة جيداً على نحو خاص لأن منهج الحد الأدنى يعوزها ، ولكن المؤسسات التى لا تبغى الربح تمارس ذلك وكأنه أمر لا جدال فيه .

إن كتب التسويق تنادى بالحاجة إلى البحث عن أناس يجب أن يكونوا زبائن فى حين أنهم ليسوا كذلك . ولكن قليلاً من دوائر المال والأعمال يقوم بها فعلاً .

وبالمثل فبينما كتب الإدارة تتناول جعل المجلس أداة للإشراف على الشركة ، فمن النادر أن يحدث ذلك فى مجال إدارة الأعمال . ولكن فى المؤسسات التى لا تبغى الربح يُسأل أعضاء المجلس الطموحون : « عن أى إسهام يجب أن نسألكم عنه عندما تصبحون أعضاء فى مجلسنا . أى عمل بذاته تقبلونه ؟ » إن الكثير من مثل هذه المؤسسات تخضع مجالسها إلى إعادة النظر فى الأداء سنوياً قبالة الأهداف التى وضعت مسبقاً -وهو أمر لم يُسمع عنه فى مجال إدارة الأعمال .

وبالإضافة فإن المؤسسات التى لا تبغى الربح - وليست فقط المؤسسات القومية الكبيرة - تقوم ، على نحو متزايد - بتدريب كافة العاملين فيها ابتداء من المدير التنفيذى الرئيس ونزولاً إلى مَنْ دونه ، بصفة مستمرة ، على أن يقوم كل شخص مرة كمدرب فى أحد الموضوعات ومتدرب فى الأخرى . وتطبق هذه المؤسسات بصورة متزايدة الإدارة بالأهداف - وجميع أعضاء فريق العمل يتوقع منهم أن يلزموا أنفسهم بأهداف بذاتها يتم تقويمها بمقارنتها بالأداء . وثمة شىء - لم يسمع عنه منذ عشرين عاماً - هو أن من لايؤدون عملهم كما يجب لم يعد يتم التسامح فى بقائهم نظراً لأنهم «يضمرون مشاعر ودية» و«يخدمون هدف نبيل» . إنهم «يستبعدون» بصورة متزايدة وعلى نحو رحيم ولكن بحزم .

وبصورة عامة هناك تحول من التأكيد على « الهدف النبيل » إلى التأكيد على المساءلة والنتائج . وأعظم وأهم تغير يحدث فيما يتعلق بالمتطوعين - دورهم ومعاملتهم وأعدادهم .

* وثمة كنيسة كبيرة لا تتوقف عن النمو خارج شيكاجو لها مجلس كبير للشباب ، ومجلس للموسيقى ، ومجالس للمتزوجين الجدُد والآباء والأمهات والعُزّاب والكبار ، وخدمات المجتمع الكبيرة والمتزايدة : من أجل أمهات المراهقين ، ومتعاطى الخمر ، ومدمنى المخدرات ومرضى السرطان ، والوافدين الجدد إلى المجتمع وما إلى ذلك . وتدفع هذه الكنيسة مرتبات مرضية ولكن لـ 160 موظفاً فقط . وبرغم ذلك يدعى جميع الأعضاء البالغين من رعايا الكنيسة البالغ عددهم 13,000 عضو ، بعد انقضاء أشهر قليلة على عضويتهم ، لينضموا إلى «العاملين بدون أجر» . وبعد ذلك يخضعون بعناية للاختيار الدقيق لتحديد الأماكن التى يخدمون فيها ويتم تدريبهم لمدة عدة أشهر . ويقوم اثنان من ذوى الخبرة من الزملاء العاملين بإعادة النظر بصورة منتظمة فى أداء العاملين بغير أجر .

* يحكم جيش الخلاص الزمام على 25,000 من الذين أفرج عنهم قبل إتمام المدة لحسن سلوكهم فى ولاية فلوريدا . ولكن يخصص مائة ممن يتقاضون أجراً لأداء هذه المهمة ، إنهم يشرفون على المتطوعين ويقومون بتدريبهم ويهتمون بالأزمات ، ويؤدى العمل نفسه ما بين 250– 300 من المتطوعين .

* وهناك أسقفية كاثوليكية فى وسط الغرب تخدم 200,000عائلة ، يوجد بها الآن أقل من نصف عدد القساوسة الذين كانوا بها منذ عشرين عاماً مع مضاعفة عدد الخدمات التى تؤدى للمجتمع . وهناك 140قسيساً يقومون بالوعظ وإقامة القُداس وسماع الاعترافات والتعميد وتثبيت العماد وعقد الزيجات ودفن الموتى . والواقع أن الأمور الأخرى يقوم بها

2,000 من العلمانيين يتوقع من كل منهم أن يعطى للعمل على الأقل ثلاث ساعات فى الأسبوع ، ويخصص ساعتين أو ثلاثاً فى الأسبوع لفصول التدريب ، كمدُربين ومتدربين على السواء . ويقوم أحد كبار الرسميين بتقييم أداء هؤلاء الأشخاص مرتين فى العام - ويطلب إلى أى من هؤلاء تقديم استقالته إذا ما هبط تقديره عن درجة « مرضٍ بدرجة مرتفعة » مرتين متعاقبتين .

إن كثيراً من المتطوعين ، بطبيعة الحال ، مازالوا يعملون فقط ما كان يؤديه المتطوعون : الانتقال من منزل إلى آخر فى الأماكن المجاورة لجمع التبرعات. ولكن حتى هؤلاء الجنود المشاة يتم اختيارهم بدرجة من العناية على صورة متزايدة ويتم تدريبهم ويدعمون بمواد رفيعة المستوى تكسبهم الدراية بالإقناع . ويتم إعدادهم ، على نحو متزايد ، باعتبار أنهم لا يتقاضون أجراً أكثر من كونهم هواة حَسنى المقصد .

ويضطلع المتطوعون، وعلى نحو متزايد ، بالأعمال المهنية والتنفيذية فى المؤسسات التى لا تبغى الربح . ويتولى المتطوعون ، على سبيل المثال ، إدارة الـ 1,800 مجلس محلىً تابعة لجمعية القلب الأمريكية American Heart Association . وثمة عدد متزايد من المتطوعين ، وهم من الرجال المتطوعين والنساء المتطوعات ، وقد جنحوا منذ 20 أو 30 سنة لأن يكونوا من ربات المنازل . لقد أصبح « أمراً ضرورياً » تقريباً للمدير التنفيذى الرئيس فى أحد الأعمال عضويته فى المجلس بإحدى الهيئات التى لا تبغى الربح .

وارتفع بسرعة عدد المتطوعين الذين يتسمون بالنشاط فى العشر سنوات الماضية ويعملون فى مؤسسات لا تبغى الربح . وثمة عدد من الناس الأكبر سناً ، ممن بلغوا سن التقاعد أو اقتربوا منه ، وأحسوا بارتياح فى العمل التطوعى

ووجدوا فيه وسيلة يستغلون فيها خبرة مدى الحياة . غير أن هناك مزيد من الطلب للاشتراك من جانب الأغنياء .

ملايين من الراشدين

لم تكن الزيادة الضخمة فى « اختراق السوق » ممكنةمن جانب فرق فتيات الكشافة إلاّ نتيجة لأن المؤسسة استطاعت رفع عدد المتطوعات إلى ما يزيد على 700,000 من 530,000 بينما أنقصت بصورة كبيرة عدد العاملين بأجر. والكثيرات من هؤلاء المتطوعات الملحقات بفرق فتيات الكشافة ، نساء صغيرات مهنيات . وجميع من تتراوح أعمارهن بين 35و 45 سنة فى برنامج الإدارة التنفيذية فى مدرسة كليرمونت للخريجين Claremont Graduate ، متطوعات نشطات فى مؤسسات خدمة المجتمع .

وهناك إحصائيات يعتمد عليها عن إجمالى عدد مَنْ يخدمون كمتطوعين فى المؤسسات التى لا تبغى الربح . ومن المؤكد تقريباً أنهم يكونون اكبر عدد من الذين « يشغلون عملاً واحداً » . ويوجد فى الـ 10,000 كنيسة الكبيرة وحدها ما لايقل عن مليونى متطوع نشط ، 1,5مليون من البالغين (لا يتضمنون المتبرعين بالدم) يعملون كمتطوعين فى الصليب الأحمر . وقد يتجاوز المجموع فى جميع الهيئات التى لا تبغى الربح 30مليون .

وأصبحت الحكومة كبيرة ومعقدة ومنعزلة للغاية عن كل مواطن لأن يشترك فيها بصورة فعالة . ومع ذلك فلم نعد نعتقد ،كما كان يعتقد «الأحرار» و«التقدميون» فى المائة سنة الأخيرة ، أن مهام المجتمع يمكن – وبالأحرى يجب – أن تترك للحكومة وحدها . والفرد كمتطوع يمكن مرة أخرى أن يجد مواطنة مؤثرة ، وأن يجد نفسه يضطلع بعمل نشط وأن يجد تمايزاً ، ويزاول نوعاً من

الرقابة ، وهذا أداء أمريكى متفرد ، وقد يكون ذلك أكثر الإسهامات الأمريكية أهمية فى الوقت الراهن .

[1988]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 31

السيطرة على الشركات

بعد خمسة عشر عاماً من التأريخ لها لأول مرة ، أفضت « الثورة الخفية » إلى تحويل ملكية الشركات في الولايات المتحدة ؛ وقد أصبحت ، في الوقت الراهن ، واضحة للجميع . وتمتلك لأكبر عشرين صندوقاً للمعاشات (13 منها لمعاشات الحكومة أو المحليات أو صناديق معاشات موظفي الهيئات التي لا تبغي الربح) حوالي عُشر أسهم رأس مال الشركات الأمريكية المملوكة ملكية عامة . ويقال إن جميعها وهي هيئات استثمارية ذات صبغة مؤسسية - أي صناديق معاشات على نحو رئيسي - تسيطر على ما يقرب من 40 في المائة من أسهم أكبر دوائر المال والأعمال العادية في البلاد (والكثير منها متوسطة الحجم) . ولم تعد أكبر الصناديق وأكثرها نماءً وهي تلك الخاصة بموظفي الحكومة ، تكتفي بأن تكون من قبيل المستثمرين السلبيين . وكثيراً ما تطالب بأن يكون لها صوت في الشركات التي تستثمر الأموال لديها - على سبيل المثال حق الفيتو (الاعتراض)على تعيينات أعضاء المجلس ومكافأة التنفيذيين والشروط الهامة الواردة في عقد تكوين الشركة .

ومما يضارع ذلك في الأهمية أن صناديق المعاشات تمتلك أيضاً 40 في

المائة أو ما إلى ذلك من ديون أكبر شركات البلاد المتوسطة والطويلة المدى على السواء. ومن ثم فقد أصبحت هذه المؤسسات أكبر مُقرض للشركات الأمريكية بجانب كونها أكبر مالكيها أيضاً . وكما أكدت كتب المالية لعدة سنوات ، فإن سلطة المُقرض مساوية في القوة لسلطة المالك - بل وأكبر في بعض الأحيان .

ويمثل ظهور صناديق المعاشات كملاك مسيطرين ومقرضين ، واحداً من أكثر تحولات السلطة مدعاة للدهشة في التاريخ الاقتصادي . لقد أنشأت شركة جنرال موتورز أول صندوق حديث للمعاشات عام 1950 . وبعد أربعة عقود أخذت صناديق المعاشات تسيطر على أصول يبلغ مجموعها 2,5 تريليون دولار موزعة بالتساوي بين الأسهم العادية والأوراق المالية ذات الدخل الثابت . وتضمن علوم السكان أن هذه الأصول ستظل تنمو بصورة مؤكدة لمدة لا تقل عن عشر سنوات . وفيما عدا كل حالات الكساد الطويلة فسوف يتحتم على صناديق المعاشات أن تستثمر ما يتراوح بين 100 مليار و 200 مليار دولار في موارد جديدة سنوياً خلال التسعينيات .

وإخفاق أمريكا حتى عهد قريب للغاية في إدراك سلطة التحول هذه (ناهيك عن الإفصاح عنها) ، إنما يعلل بدرجة كبيرة جانباً كبيراً من الاضطراب المالي ، الذي وقع في الثمانينيات - عمليات الاستيلاء الجبري على ملكية الشركة وشراء حصة الشريك والاضطراب العام الذي صعب عملية إعادة الهيكلة . وثمة قضيتان تسترعيان الانتباه بصفة خاصة أولاهما : لماذا يجب على صناديق المعاشات بوصفها ملاك أمريكا الجدد ، أن تُحمَّل المساءلة القانونية عن إدارة الشركة؟ وثانيهما ما هو الهيكل المؤسسي المناسب الذي تُمارس من خلاله هذه المساءلة ؟

والواقع أن الولايات المتحدة من الدول المتقدمة التي تأخرت جداً في تركيز ملكية الشركات الكبيرة في يد عدد صغير من المؤسسات . ففي ألمانيا ، توجد

ثلاثة مصارف رئيسية سيطرت طويلاً على حوالى 60 فى المائة من أسهم رأس مال الشركات الكبيرة ، من خلال الممتلكات المباشرة من جانب ، ومن جانب آخر من خلال حيازات زبائنها التى ، طبقاً للقانون الألمانى ، تديرها المصارف وتصوّت نيابة عنها . وغالبية الشركات الكبيرة فى اليابان أعضاء فى عدد صغير (عشرة على الأكثر) من المجموعات الصناعية المعروفة فى الوقت الحاضر باسم كيريتسو Keiretsu ، حيث يمتلك الواحد منها ما يتراوح بين 20٪ و 30 ٪ من رأس مال كل شركة يمتلكها الأعضاء الآخرون ، ومجموعة المصرف والشركة التجارية ، وعلى نحو عملى كل ائتمان يمنح للشركات الأعضاء التى يقدمها المصرف . ونصف دوائر المال والأعمال الكبيرة فى ايطاليا تمتلكها الحكومة أو تسيطر عليها منذ الثلاثينيات (وأكبر شركة قابضة IRI تمتلكها الدولة هى ثانى أكبر شركة فى أوربا) . والباقى من دوائر المال والأعمال الكبيرة فى إيطاليا تسيطر عليها المجموعات الخمس أو الست الضخمة مثل مجموعة فيات .

والملكية فى الولايات المتحدة مختلفة تماماً . إنها فى الواقع متفردة . ففى أوربا واليابان تعتبر ملكية الأسهم وسيلة للغايات غير المالية . ويأتى دخل مصرف فى ألمانيا من الشركات مثل هاوس بنك Hausbank ، من خلال العلاقات التجارية أكثر مما يحصل عليه من حصته فى الملكية . وما يحصل عليه الدويتش بنك ، أكبر مؤسسة مالية فى ألمانيا ، فى صورة رسوم عن خدمات يومية يؤديها للشركات من زبائنه مثل خطابات الائتمان قدر ما يحصل عليه منها فى صورة كوبونات من الأسهم التى يمتلكها فى هذه الشركات . والاهتمام الأول للكيريتسو Keiretsu هو السلطة – سلطة فى السوق وسلطة يمارسها على الموردين ومقاولى الباطن ، وسلطة ونفوذ مع الوزارات والموظفين المدنيين . أما فيما يتعلق بالمكاسب الملموسة فإن ما تحصل عليه شركة الكيريتسو من

الأعمال التى تحصل عليها من الأعضاء الآخرين لأكبر بكثيرمما تحصل عليه من كوبونات أسهمها . وتشكل ممتلكات الحكومة فى إيطاليا أكبر تركز للسلطة الاقتصادية فى أى سوق تسير حسب الاقتصاديات الحرة . وتخدم هذه الممتلكات، فى المقام الأول ، أغراضاً سياسية . وتنشأ الشركات فى إيطاليا لكى توفر وظائف فى المناطق الهامة سياسياً ، ولكى تخلق للذين يدينون بالولاء الحزبى مراكز تنفيذية ذات نفع مالى ، وتقدم الأموال اللازمة للحملات الانتخابية للأحزاب القائمة بالحكم .

وليس للبنوك الألمانية أو الكيريتسو اليابانى أو الحكومة الإيطالية أو تجمعاتها اهتمام كثير بأسعار الأسهم أو المكاسب الراسمالية . إنها لا تعتزم البيع . وصناديق المعاشات الأمريكية ، على العكس من ذلك، لا تربطها بالشركات التى تستثمر أموالها فيها أو التى تقرضها أية روابط تجارية . إن ما يتم ليس من قبيل إدارة الأعمال ، بل إنه « مدير أصول » . وهناك على نحو ما سوف نرى ، دروساً هامة نتعلمها من تطورات وقعت فى أوربا وفى اليابان ، فيما يتعلق بما يجب أن نقوم به وبما يجب ألا نفعله . ولكن فى الولايات المتحدة ، فالتحول السريع الذى حدث فى الملكية وفى السلطة الائتمانية لهؤلاء الملاك الجدد والمختلفين تماماً ، فإنما يطرح قضايا جديدة مختلفة تماماً .

كان ظهور صناديق المعاشات لأول مرة مُلاكاً أساسيين فى أسهم رؤوس أموال البلاد فى أوائل السبعينيات ، ولكن خلال 15 أو 20 عاماً بعد ذلك أغفلت حقائق ملكية صناديق المعاشات . ويرجع ذلك إلى أن هذه الصناديق نفسها عزفت عن أن تكون « مُلاكاً » ، فقد أرادت أن تكون « مستثمرين » سلبيين ، ومستثمرين للمدى القصير . لقد أكدوا « إننا لا نرغب فى شراء شركة » . « إننا نشترى أسهماً نقوم ببيعها ، بمجرد أنه لا تظهر احتمالات تقديم مكاسب

رأسمالية خلال وقت قصير نوعاً ما ». وبالإضافة إلى ذلك فقد كان التطور يغاير التقاليد الأمريكية ولا يتفق مع ما أخذه الناس على أنه قضية مسلم بها - ومازال الكثيرون يسلمون بذلك - فى هيكل اقتصاد الولايات المتحدة . وبعد أن أصبحت صناديق المعاشات أكبر ملاك فى رأس المال ، مازال يشار إلى الولايات المتحدة على أنها بلد « الرأسمالية الشعبية » التى يتملك الملايين فيها جانباً صغيراً من شركات البلاد الكبيرة . ومن المؤكد أن الموظفين أصبحوا ملاك وسائل الإنتاج الأمريكية . غير أن ملكيتهم تُمارس من خلال عدد قليل نوعاً ما من « الأوصياء » الكبار للغاية .

وأخيراً فإن الغمة ، رغم ذلك ، أخذت تزول . وأن أوصياء صناديق المعاشات وبخاصة تلك التى تمثل الموظفين الحكوميين أفاقوا من سباتهم على حقيقة مفادها أنهم لم يصبحوا مستثمرين بعدُ فى أسهم . فالمستثمر بطبيعة التسمية، يمكن أن يبيع مقتنياته . ومازالت صناديق المعاشات الصغيرة قادرة على مزاولة البيع . وهناك منها آلاف تشكل جملة ممتلكاتها فيها ما لا يزيد على ربع أو ما إلى ذلك من أصول الصناديق . وحتى المقتنيات من الأسهم فى صندوق متوسط الحجم ، أصبحت من الكبر بحيث كان من غير السهل التصرف فيها بالبيع . وعلى نحو أدق ، فإن هذه المقتنيات ، كقاعدة ،لايمكن أن تباع إلا إذا كان هناك صندوق آخر يرغب فى الشراء . ولقد أصبحت هذه المقتنيات كبيرة للغاية بحيث لا يمكن للسوق القطاعى استيعابها ومن ثم تصبح ، بصورة دائمة ، جزءاً من الدورة التجارية فيما بين المؤسسات .

إن الملكية فى الولايات المتحدة أقل تركيزاً بكثير مما هى عليه فى ألمانيا أو اليابان أو إيطاليا - وستظل هكذا . وتأسيساً على ذلك فسيظل فى صناديق المعاشات فى الولايات المتحدة مجال أوسع مما فى البنك الكبير بألمانيا ، أو فى

الكيرياتسو فى اليابان أو التجمعات الصناعية فى إيطاليا . غير أن بعض صناديق المعاشات فى الولايات المتحدة يمتلك الواحد منها ما يعادل 1٪ أو حتى 2٪ من جملة رأس مال شركة كبيرة . وقد يبلغ ما تتملكه صناديق المعاشات فى مجموعها 35 فى المائة من مجموع رأس مال الشركة (فتمتلك صناديق المعاشات على سبيل المثال ، 75 فى المائة من أسهم بنك تشيس مانهاتان .) ومالك الواحد فى المائة لا يستطيع أن يبيع بسهولة . أما مالك الـ40 فى المائة ، فيما يعنى جماعة صندوق المعاشات عامة لا يمكنه بيع ما يملك إطلاقا . إنه يلتزم تقريباً بنفس الدرجة التى يلتزم بها بنك Hausbank الألمانى للشركة الزبون أو الكيريتسو اليابانى للشركة العضو . وتأسيساً على ذلك فإن الصناديق الكبيرة بدأت تعى ما قاله جورج سيمنس مؤسس دويتش بنك ومبتكر نظام البنك الألمانى منذ مائة عام مضت عندما وجه إليه النقد للإسراف فى وقته ووقت المصرف فى شركة من زبائنه أصابها الاضطراب : « إذا لم يستطع المرء أن يبيع ، فعليه أن يبدى اهتماماً » .

لا يمكن أن تكون صناديق المعاشات من قبيل المديرين على نحو ما كان عليه ملاك القرن التاسع عشر . ومع ذلك فإن دوائر المال والأعمال ، حتى الصغيرة ، تحتاج إلى إدارة قوية تتمتع بالحكم الذاتى مع السلطة والاستمرارية والأهلية والجدارة لأن تنشىء المؤسسة وتديرها . ومن ثم فإن صناديق المعاشات ، بوصفها المُلاك الأمريكيين الجدد سوف تلتزم ، بصورة متزايدة ، بالتأكد من أن الشركة بها الإدارة التى تحتاجها . وهذا يعنى ، كما تعلمنا خلال الأربعين سنة الماضية ، أن الإدارة يجب أن تكون مسئولة بصورة واضحة أمام شخص ما ، وأن هذه المساءلة مستقرة من الناحية المؤسسية . ويعنى ذلك أن الإدارة يجب أن تكون مسئولة عن الأداء والنتائج وليست مسئولة عن النوايا

الطيبة ومهما حُدد مقدارها على نحو دقيق . وهذا يعنى أن المساءلة يجب أن تتضمن مساءلة مالية حتى ولو أدرك كل فرد أن الأداء والنتائج قد ذهبت إلى ما دون الخط الأدنى المالى.

ومن المؤكد أن معظم الناس سوف يزعمون بأننا نعرف ماذا يعنى الأداء والنتائج للمشروع التجارى والمالى . ونحن يجب أن ندرك ذلك لأن تحديد هذه المصطلحات بوضوح شرط جوهرى يجب توافره لوجود إدارة ذات فاعلية وملكية يلازمها النجاح والربح على حد سواء . والواقع أن هناك تعريفان قُدما فى الأربعين سنة التى مضت منذ الحرب العالمية الثانية . وكلا التعريفين لم يصمدا أمام الزمن .

وضع التعريف الأول حول عام 1950فى الوقت الذى ابتكر فيه صندوق المعاشات فى وضعه الجديد . وقد أكد رالف كوردنير Ralph Cordiner أبرز «المديرين المهنيين » والمدير التنفيذى الرئيس لشركة جنرال إلكتريك أن الإدارة العليا فى الشركة الكبيرة التى يمتلكها الجمهور ومسئولة عن إدارة المشروع كانت نوعاً من « الأوصياء » . ودلل كوردنير إلى أن التنفيذيين الكبار كانوا مسئولين عن إدارة المشروع لتحقيق «المصلحة المتوازنة على أفضل وجه للمساهمين والزبائن والعاملين والموردين ومدن مجتمع المصانع ». وهذا يعنى ما نطلق عليه الآن « أصحاب المصلحة » .

ومازال رد كوردنير ، كما أشار إلى ذلك البعض ، فى حاجة إلى تعريف واضح للنتائج ولمعنى كلمة « أفضل » التى وصفت بها المصلحة «المتوازنة» . وتطلب ذلك أيضاً ، هيكلاً واضحاً للمساءلة أمام أداة مستقلة وقوية للإشراف والسيطرة لتجعل الإدارة مسئولة عن الأداء والنتائج ، وبغير ذلك تصبح الإدارة المهنية حاكما مطلقا مستنيراً – والطغاة المستنيرون سواء أكانوا ملوكاً ذوى

فلسفة أفلاطونية أم كانوا مديرين تنفيذيين رؤساء فلن يؤدوا شيئاً ولن يدوموا.

ولكن جيل كوردنير وخلفائه من التنفيذيين لم يضعوا تعريفاً للأداء والنتائج ، الذى من شأنه أن يؤدى إلى إيجاد أفضل توازن ، ولم يطوروا أى نوع من المساءلة . ومن نتيجة ذلك أن الإدارة المهنية من طراز الخمسينيات لم تؤد شيئاً ولم تدم .

وكانت أقوى ضربة وحيدة وجهت إلى أسلوب إدارة كوردنير ، ظهور عملية الاستيلاء الجبرى على ملكية الشركة الذى حدث فى السبعينيات . وأخذ يترنح وينهار واحداً بعد الآخر من أمثال هؤلاء المديرين . واضطر من صمد منهم إلى أن يغير بصورة جذرية كيفية الإدارة أو يغير ، على الأقل ، من أسلوب إدارته . ولاأعرف فى الوقت الحاضر إدارة عليا تدعى أنها تدير مشروعها « بأسلوب الأوصياء » لتحقيق «المصالح الأكثر توازناً » من أجل « أصحاب المصالح » .

ولعل صناديق المعاشات هى القوة الدافعة وراء هذا التغيير . ولولا التركيز على قوة التصويت فى قليل من صناديق المعاشات ، ولولا رغبة الصناديق فى مؤازرة عمليات الاستيلاء الجبرى على ملكية الشركات لما بدأت حملات المغيرين. وثمة مغير يحصل على دعم من ملايين الأفراد من حملة الأسهم المشتتين سرعان ما يفقد الوقت والمال .

ومن المؤكد فإن مديرى صناديق المعاشات ثارت لديهم شكوك حول كثير من عمليات شراء حصة الشريك وعمليات الاستيلاء الجبرى على ملكية الشركات فيما يتعلق بأثرها فى الشركات موضع البحث ، وفى قيمتها للاقتصاد . إن مديرى صناديق المعاشات - وبخاصة أولئك الموظفين الحكوميين أصحاب المرتبات المعتدلة ويديرون صناديق موظفى الحكومة - لديهم أيضاً شكوك جادة جمالية وأخلاقيةحول أشياء مثل الثروات الضخمة التى حصل

عليها المغيرون على الشركات والمحامون وأصحاب المصارف المستثمرون . ومع ذلك فقد شعروا بأنه لا خيار لهم إلاّ أن يقدموا الأموال لعمليات الاستيلاء على ملكية الشركات وشراء حصة الشريك وأن تقدم عطاءً لهم عن أسهمهم ، وقد قاموا بذلك زرافات ووحداناً .

وثمة سبب لهذا الدعم هو أن هذه الصفقات إنما أبقت على ذلك الاعتقاد السائد بأن صناديق المعاشات يمكن ، فى واقع الأمر ، أن تبيع أسهمها – فيما يعنى أنهم مازالوا وكأنهم « مستثمرون » . إن عمليات الاستيلاء على ملكية الشركات وشراء حصة الشريك قدمت أيضاً مكاسب رأسمالية عاجلة . ولما كانت محفظة سندات صندوق المعاشات تحتاج تماما إلى المال على وجه العموم ، فإن هذه المكاسب وبرغم ذلك سراب خادع أكثر من كونها حقيقة كما سوف تناقش بعد قليل .

أما ما جعل من عمليات الاستيلاء على ملكية الشركات وشراء حصة الشريك أمراً لا مفر منه (أو على الأقل خلق الفرصة لها) هو الأداء البّين بيّن أو الذى لا يتسم بالجودة للإدارة المستبدة المستنيرة ، الإدارة التى ليست لها تعريفات محددة للأداء والنتائج وينقصها المساءلة الواضحة أمام شخص ما . وقد يقال إن أداء البّين بيّن لكثير من الشركات الأمريكية الكبيرة فى الثلاثين سنة الأخيرة لم يأت نتيجة خطأ الإدارة ، ولكنه جاء بدلاً من ذلك نتيجة السياسات العامة الخاطئة التى أبقت على معدلات المدخرات الأمريكية منخفضة وتكلفة رأس المال مرتفعة . ولكن الرؤساء هم المسئولين عما حدث لهذه الجماعات. ومهما تكن الأسباب أو التعليلات ، فإن الشركة الأمريكية الكبيرة لم تؤد دورها على نحو جيد بصفة خاصة فى رقابة الإدارة المهنية – سواء تم قياسها بمقياس المنافسة ، أو الموقع فى السوق أو الأداء الابتكارى ، أما فيما يتعلق بالأداء المالى ،

فلم يحصل بصفة عامة على أدنى نتيجة مقبولة كعائد على الأصول التى تعادل تكلفة رأس المال الخاصة بها .

وهكذا يؤدى مشيعو الاضطراب والمُغَيِّرين فى سوق الأوراق المالية عملاً نافعاً ، وعلى حد قول مثل قديم « إذا لم يوجد حفارو القبور ، فإن المرء يكون فى حاجة إلى النسور » . غير أن محترفى الاستيلاء على ملكية الشركات وشراء حصة الشريك هم من الجراحة الجذرية التى إن لم تكن تهدد الحياة فإنها تولد صدمة عميقة . غير أن محترفى الاستيلاء على ملكية الشركات وشراء حصة الشريك يحدثون اضطراباً عميقاً ونفوراً فعلياً للمديرين الأواسط والمهنيين الذين يعتمد أى مشروع ما على مجهودهم وولائهم وحفزهم له . وبالنسبة لهؤلاء فإن الاستيلاء على الشركة أو تفكيكها – تلك الشركة التى أعطوها سنوات من الخدمة ليس أبعد من أن يكون خيانة . وإنه نكران لكل ما يجب أن يؤمنوا به لكى يعملوا على نحو منتج وبإخلاص . ونتيجة لذلك فقليل من الشركات التى تم بيعها أو الاستيلاء على ملكيتها لا يكون أداؤها ، بعد عدد قليل من السنوات ، أفضل مما كان فى ظل الإدارة القديمة .

ولكن أليس الاستيلاء على ملكية الشركة وشراء حصص الشريك أمراً طيباً للمساهمين ؟ والإجابة أنه ربما لا يكون كذلك . ففى صفقة عادية تسلم المساهمون (فيما يعنى أنهم قد يكونون صناديق المعاشات أساساً) 60 دولاراً عن كل سهم سجل سعراً فى سوق الأوراق المالية 40 دولاراً فى المتوسط قبل الصفقة . وهذه العلاوة البالغ قدرها 50 فى المائة تقدم الدليل على أنها خداع فى أحوال عديدة . وربما تكون ال 25 دولاراً من الــ 60 دولاراً لم تكن نقداً خالصاً ولكنها القيمة التى قدمها المضارب فى سوق الأوراق المالية أو المصرف الذى يقوم له بالاستثمار للضمانات القابلة للتحويل أو فى قروض غير مضمونة أو سندات

عديمة القيمة . وهذه الأوراق غير المالية وغير النقدية التى قام بشرائها كثير من نفس المؤسسات التى تبيع الأسهم ، تفقد من قيمتها على نحو سريع . وتقوم صناديق المعاشات بأن تبيع للتو قصاصات الورق الآخذة قيمتها فى الهبوط بصورة سريعة . ولكن تبيعها هذه الصناديق إلى صناديق أخرى أو إلى مستثمرين مؤسسيين – فلا يوجد مستثمرون آخرون . وعلى هذا الأساس فإن صافى قيمة هذه الصفقات المالية بالنسبة لمجتمع صندوق المعاش مشكوك فيها بصورة عامة .

ويعلن ، فى الوقت الحاضر ، كل المديرين التنفيذيين الرؤساء لشركات الولايات المتحدة الأمريكية الكبيرة ، إنهم يديرون مشروعاتهم « لصالح المساهمين » و« للوصول بقيمة المساهم إلى الحد الأقصى » . وهذا هو التعريف الثانى للأداء والنتائج الذى تطور خلال الأربعين سنة الماضية . وهو تعريف يبدو أنه أقل نبلاً بكثير من تأكيد كوردنير « للمصلحة المتوازنة على أفضل وجه » . ومع ذلك فإنه يبدو أيضاً أنه واقعى . ولكن فترة بقائه سوف تكون أقصر من «إدارة أمس المهنية» . وبالنسبة لمعظم الناس ، فإن « الوصول بقيمة المساهم إلى الحد الأقصى » تعنى تحقيق سعر أعلى للسهم فى غضون ستة أشهر أو سنة – وليس فى فترة أطول بكل تأكيد . ومثل هذه المكاسب الرأسمالية فى الأجل القصير هى الهدف غير الصحيح للمشروع ولمساهميه الدائمين على حد سواء . وكنظرية لأداء الشركة ، إذن ، فإن «الوصول بقيمة المساهم إلى الحد الأقصى» له قدرة قليلة على الاستمرار.

وفيما يتعلق بالمشروع ، فإن التفكير فى تكلفة المدى القصير قلما ما تتطلب المناقشة . ولكن المكاسب الرأسمالية قصيرة الأجل ليس لها من فائدة لحامليها الذين لا يستطيعون التخلص منها بالبيع . وتتمثل مصلحة صندوق

المعاش الكبير فى قيمة ما فى حيازته ، فى الوقت الذى يتحول فيه المستفيد من كونه موظفاً يدفع للصندوق إلى صاحب معاش يحصل عليه من الصندوق . ويعنى هذا بصورة ملموسة أن الفترة التى يقوم خلالها الصندوق بعملية الاستثمار – وهى الفترة التى يُحال فى نهايتها مستفيدو المستقبل إلى المعاش – تبلغ فى المتوسط خمسة عشر سنة وليست ثلاثة أو ستة أشهر . وتلك هى أفق العائد المناسب لهؤلاء الملاك .

ومع ذلك ، فإن هناك جماعة لها مصلحة فى مكاسب المدى القصير – أو على الأقل تعتقد أن لها مصلحة . وهذه الجماعة هم أصحاب العمل ذوو «المصلحة المحددة » فى خطط المعاش . وحتى الآن وفى حالة كلاسيكية ، انعكست الآية وسيطرت مصالح ، أصحاب العمل هؤلاء على الطريقة التى اقترب بها صندوق معاش المجتمع من دوره كمالك . وطبقاً لخطة محددة يحصل الموظفون عادة عند تقاعدهم على دفعات سنوية محددة فى صورة نسبة مئوية من متوسط أجورهم خلال السنوات الثلاث أو الخمس الأخيرة من مدة الخدمة . ويتارجح إسهام صاحب العمل السنوى تبعاً لقيمة ما لدى الصندوق من أصول . وإذا حدث فى أية سنة أن جاءت تلك القيمة مرتفعة (مقارنة بالمبلغ المطلوب طبقاً للأساس الأكتويرى ليغطى التزامات صندوق المعاش فى المستقبل) ، يتوقف إسهام صاحب العمل . وإذا ما انخفضت قيمة أصول الصندوق زيد الإسهام .

ونحن ندين بنظام المصلحة المحددة لمجرد الصدفة البحتة . وعندما اقترحت إدارة شركة جنرال موتورز إنشاء صندوق المعاش فى عام 1950 ، قاومه الكثير من أعضاء المجلس الأقوياء باعتباره خيانة للاتحاد . واستجاب المديرون للطلب فقط عندما وعدوا ، طبقاً لخطة الفائدة المحددة ، بأن الحصة التى تدفعها الشركة سوف تكون قليلة أو لا تدفع الشركة شيئاً . وقد قيل أن سوق الأوراق المالية

دائمة الارتفاع سوف تخلق الأموال اللازمة لدفع معاشات المستقبل . واتبع معظم أصحاب الأعمال فى شركات القطاع الخاص نموذج شركة جنرال موتورز فقط على أساس أنهم خدعوا أنفسهم بالاعتقاد بأن سوق الأوراق المالية وليست الشركة هى التى تعتنى بالأحرى بالالتزام بالمعاش .

وليس من الضرورى القول بأن هذا كان من قبيل التمنيات . فمعظم خطط المنافع المحددة إنما كان أداؤها على نحو هزيل لأن هذه الخطط ، على وجه الدقة ، كانت تبغى الحصول على مكاسب غير مناسبة على الأجل القصير . أما النوع الآخر من الخطط - وهو « الإسهام المحدد » الذى يقضى أن تكون حصة صاحب العمل كل سنة نسبة مئوية محددة من مرتب الموظف أو أجره السنوى - فأداؤه أفضل فى عدد كثير من الحالات . والواقع أن استخدام خطط المنافع المحددة أخذ يفقد بريقه ، وذلك لأنها لم تقدم المكاسب الرأسمالية الموعود بها نتيجة لأن عدداً كبيراً منها لم يكن لديه الموارد الكافية ، ومن الآن فصاعداً، ونتيجة لمعاييرمحاسبية جديدة يتحتم إظهار القصور فى الموارد باعتباره مديونية فى كشف ميزانية الاستخدام بالشركة . ويعنى ذلك أنه حتى فى حالة وجود انكماش خفيف (وفيه يوجد هبوط فى موارد الشركة وفى سوق الأوراق المالية على السواء) فسوف يدفع الكثير من الشركات فعلاً إلى حافة الإعسار . وما حققه الكثير فى السنوات السمان - فيما يعنى إزالة الفائض الأكتويرى فى صندوق المعاش يظهر فى قائمة الدخل على أنه دخل صافٍ لم يعد يسمح به بعدُ .

وهكذا أخذت شركة بعد أخرى تخرج على خطط المنفعة المحددة ، حتى أصبحت حدية بحلول نهاية العقد . وتأسيساً على ذلك فإن المكاسب فى المدى القصير سوف لا تستمر بعد كهدف للملاك الرئيسيين من دوائر المال والأعمال الأمريكية . إنها الآن تقوم بدور ثانوى وتتبع الصناديق العامة للموظفين خطط

الإسهام المحدد ، وهى تكون غالبية الصناديق الكبرى . وباعتبار أنها مستقلة عن إدارة الشركة ، فإنها بالأحرى صناديق معاشات لدوائر المال والأعمال التابعة للقطاع الخاص وهى فى مركز القيادة تعد نص النظام الجديد .

ولم نعد بعد فى حاجة لأن نضع نظريات عن كيفية تعريف الأداء والنتائج فى المشروع الكبير ، فلدينا أمثلة ناجحة . فكل من الألمان واليابانيون قد ركزوا بدرجة كبيرة على الملكية المؤسسية . فلا يمكن فى كلا البلدين للملاك أن يمارسوا الإدارة فعلاً . وفى كلا البلدين كان أداء الصناعة فى درجة جيدة للغاية خلال الأربعين سنة منذ أن دمرتها الحرب العالمية الثانية . إن الصناعة فى البلدين قد حققت أداء طيباً معبراً عنه بالاقتصاد الإجمالى للدولة . كما حققت أيضاً أداء طيباً بدرجة متزايدة لمساهمى الصناعة . وسواء استثمر فى سنة 1950 أو سنة 1960 أو سنة 1970 أو سنة 1980 مائة ألف دولار فى شىء مثل صندوق مؤشر فى سوق الأوراق المالية فى طوكيو أو فرانكفورت ، لأصبحت فى الوقت الحاضر تساوى أكبر بكثير من استثمار مماثل فى صندوق مؤشر فى بورصة نيويورك .

كيف إذن يضع أصحاب الصناعة الألمانية أو اليابانية تعريفاً للأداء والنتائج؟ فالبرغم من أنهم يديرون على نحو مختلف تماماً ، فإنهم يحددونها بنفس الطريقة . وعلى خلاف كوردنير فلا يحققون « توازناً » لأى شىء . إنهم يحققون ارتفاعاً إلى الحد الأقصى . ولكنهم لا يحاولون الوصول بقيمة المساهم إلى الحد الأقصى أو مصلحة المدى القصير لواحد من « أصحاب المصالح » فى المشروع . وبالأحرى فإنهم يرتفعون بقدرة المشروع على تحقيق الثروة . وهذا هو الهدف الذى يحقق تكامل نتائج المدى القصير ونتائج المدى الطويل ، ويربط الأبعاد المؤسسية لأداء المشروع – موقف السوق والابتكار والإنتاجية والناس وتطورهم

- بالحاجات المالية والنتائج المالية . إنه هو أيضاً ذلك الهدف الذى تعتمد عليه كل العناصر لتحقيق إشباع لتوقعاتهم وأهدافهم سواء أكانوا مساهمين أم زبائن أم موظفين .

وقد يوجه الانتقاد إلى تعريف الأداء والنتائج باعتبار أنه « الارتفاع بقدرة المشروع على تحقيق الثروة إلى الحد الأقصى» على أنه مبهم وغير واضح . ومن المؤكد أن المرء لايمكنه الحصول على الإجابات عن طريق استيفاء استمارات . فهناك قرارات يجب أن تتخذ والقرارات الاقتصادية التى تخصص موارد نادرة لمستقبل غير مضمون تحمل بين طياتها دائماً عوامل المخاطرة علاوة على أنها قضية خلافية . وعندما حاول رالف كوردنير لأول مرة تعريف الأداء والنتائج - مع أن أحداً لم يحاول أن يقوم بذلك من قبل - فقد كانت فكرة الوصول بقدرة المشروع على تحقيق ثروة إلى حدها الأقصى ، غير واضحة للغاية . والآن وبعد مرور أربعة عقود من عمل قام به الكثيرون ، أصبحت الفكرة هشة . فيمكن تحديد حجم جميع العناصر التى تتكون منها العملية ، بدرجة كبيرة من الصرامة ويقوم بهذه العملية ، فى الواقع ، كبار المحددين للحجم ، من خلال إدارات التخطيط للشركات اليابانية الكبيرة وبواسطة البنوك الألمانية على حد سواء .

ويحتمل أن تكون أول محاولة تجاه وضع تعريف واضح للمفهوم ، قد جاءت فى كتابى : **ممارسة الإدارة** (صدر 1954) ، الذى حدد ثمانية مجالات لأهداف رئيسية لمشروع ما . ومازالت هذه المجالات (أو بعض أشكال مختلفة لها) نقطة البداية لتخطيط المشروع فى الشركة اليابانية الكبيرة . ومنذ ذلك الوقت قام محللو الإدارة ببذل قدر كبير من الجهد فيما يتعلق بالاستراتيچية اللازمة لتحويل الأهداف إلى أداء .

وثمة حاجة للأهداف المالية لتربط كل هذه العناصر سوياً . والواقع أن

المسـاءلة المالية هى المفتـاح إلى أداء الإدارة وأداء المشـروع . وبدون هـذا النوع لا توجد مساءلة إطلاقاً . وبدون مساءلة مالية سوف لا توجد أيضاً نتائج فى أى مجال آخر . ومن المعتقد على نحو شائع فى الولايات المتحدة أن اليابانيين ليس لديهم إدراك بالربح . وليس هذا صحيحاً ببساطة . والواقع فإن أهداف الربحية الخاصة بهم مقيسة بتكلفة رأس المال ، تجنح لأن تكون أعلى بقدر أكبر بكثير مما هى عليه فى معظم الشركات الأمريكية . غير أن اليابانيين لا يبدأون بالربحية . ولكنهم ينتهون بها .

وأخيراً فالوصول بقدرة المشروع على تحقيق الثروة إلى الحد الأقصى يساعد أيضاً فى تحديد الأدوار الخاصة بأصحاب رأس المال من الناحية المؤسسية وعلاقتهم بالمشروع . إن هيكل الإدارة الألمانية واليابانية وأسلوبها يختلفان اختلافاً كبيراً . غير أن أصحاب رأس المال من الناحية المؤسسية فى كلا البلدين إنما يدعم الإدارة بغض النظر عن نتائج المدى القصير ما دامت الشركة تؤدى دورها طبقاً لخطة المشروع التى صُممت للوصول بقدرته على تحقيق الثروة إلى الحد الأقصى – وهذا أمر متفق عليه بين الإدارة وأية أداة تُمثل أصحاب رأس المال. ومن شأن هذا أن يجعل كلا الطرفين يركزان على النتائج . وهذا من شأنه أن يجعل الإدارة فى موقع المساءلة عند الخطأ ، ولكنه يقدم لإدارة الشركة التى تؤدى مهمتها الاستمرارية والضمان اللازمين .

وما لدينا ليس « الجواب النهائى » . ومع ذلك فلم يعْد بعد نظرية ، ولكنه أمر أثبتت التجربة صحته . وجاءت نتائجه ، طبقاً لما أسفر عنه أداء دوائر المال والأعمال الألمانية واليابانية ، أعلى بشكل واضح لإدارة المشروع كأوصياء لحساب أصحاب المصالح أو للوصول بمكاسب المدى القصير إلى حدها الأقصى لصالح أصحاب الأسهم .

والشيء الوحيد الذى لم نقم به بعد فى الولايات المتحدة وعلينا أن نحققه

بأنفسنا – هو وضع التعريف الجديد لمساءلة الإدارة فى بنية هيكل مؤسسى . نحن فى حاجة إلى ما يطلق عليه العالم السياسى دستوراً – عن طريق نصوص لا لبس فيها ، كما فى حالة قانون الشركة الألمانى ، تحدد واجبات ومسئوليات الإدارة وتوضح الحقوق الخاصة بالجماعات الأخرى وبصفة خاصة أصحاب الأسهم . وما يجب علينا أن نؤديه فإن الألمان واليابانيين يمكنهم إبرازه لنا . أما كيف نقوم بأدائه ، فيجب أن يكون مخالفاً تماماً حتى يتواكب مع ظروف الولايات المتحدة .

إن الإدارة فى كل من ألمانيا واليابان يجرى الإشراف عليها بإحكام ، ويتم الحكم عليها بعناية . ففى ألمانيا يتم اختيار واحد من كبار التنفيذيين فى البنك عضواً بالمجلس فى كل شركة يكون للبنك فيها أسهم كثيرة ويتولى عادة رئاسة المجلس الإشرافى . وينتظر من ممثل البنك أن يتحرك بسرعة عندما تخفق الإدارة فى تحقيق مستويات تتطلب مهارة فائقة . وفى اليابان ، يعمل الرؤساء التنفيذيون فى شركات الكيريتسو Keiretsu الكبيرة فى هيئة لجنة تنفيذية لكل المجموعة . ويرأس هؤلاء التنفيذيين المدير التنفيذى الرئيس لمجموعة البنك أو المدير التنفيذى الرئيس لمجموعة الشركة التجارية . ويجتمع المديرون التنفيذيون بانتظام . فمثلاً ، يجتمع كبار التنفيذيين فى مجموعة ميتسوبيشى يوم الجمعة مرة كل أسبوعين لمدة ثلاث أو أربع ساعات . وهم يراجعون بكل دقة خطط الأعمال الخاصة بكل مجموعة من الشركات ويقوّمون أداء إدارة كل شركة . ومرة بعد المرة وبدون جلبة عادة ، يتم فصل الرؤساء التنفيذيين الذين لا يؤدون عملهم على الوجه الأكمل أو ينقلون إلى وظائف جانبية أو يستبعدون بالترقية .

إن تحليل أداء الإدارة وبحثها بدقة يتم تنظيمه كعمل منهجى فى كلا البلدين . ففى ألمانيا يتم ذلك بواسطة سكرتارية المصارف الكبيرة – قام بإنشائها الدويتش بنك فى السبعينيات من القرن 19 ، ووضعها على أساس النموذج

البروسى . وتعمل السكرتارية بصورة ثابتة عضواً فى الشركات التى يعمل مصرفها هاوس بنك لها ، وفى المجلس يشغل عضويته واحد من تنفيذى المصارف. ونظراً لأنه يزاول الأعمال المصرفية التجارية الخاصة بهذه الشركات ، فإن السكرتارية تحصل على البيانات المالية والتجارية . وفى اليابان لا توجد سكرتارية . ولكن العمل نفسه تؤديه إدارات التخطيط الكبيرة والقوية الخاصة بالمصرف الرئيسى للكيريتسو والأخرى الخاصة بالشركة التجارية والبيانات التجارية والمالية فى متناول يدها أيضاً بالإضافة إلى المعلومات المالية .

ولا يملك حتى أكبر صندوق معاشات فى الولايات المتحدة سوى جزء صغير جداً من رأس مال شركة واحدة بحيث لا يستطيع السيطرة عليها . وقد وضع القانون بصورة ذكية الحد الأقصى لما يتملكه صندوق المعاشات بحيث لا يتجاوز 5فى المائة من رأس مال أية شركة واحدة ، وقلة من الصناديق تقترب من هذا المعدل . ونظراً لأن الصناديق ليس لها طابع دوائر المال والأعمال ، فلا تتمكن من الوصول إلى المعلومات التجارية والمعلومات التى تخص دوائر المال والأعمال . ولا تركز الصناديق اهتمامها على ما له الصفة التجارية ولا تستطيع ذلك لأنها من قبيل مديرى الأصول . ومع ذلك فهى فى حاجة إلى تحليل تجارى عميق للشركات التى تسيطر عليها بصورة جماعية . وتحتاج إلى هيكل مؤسسى تكمن فيه المساءلة الإدارية .

وفى السياق الأمريكى سوف يتم إجراء التحليل الخاص بدوائر المال والأعمال – ولنطلق عليه مواجهة نشاط الأعمال ، عن طريق نوع من وكالة مهنية مستقلة . وتزاول فعلاً منشآت خبرة فى الإدارة مثل هذا العمل ولكن لغرض بذاته وعادة بعد أن تكون الشركة قد أصابها اضطراب ، وبعد فوات الأوان . وتقوم أيضاً أقسام الخبرة من بعض المنشآت المحاسبية الكبيرة ، بعمليات تحليل أعمال منشآت تجارية على أساس مهام محددة بذاتها . وثمة واحدة منها ، وهى KPMG

Peat Marwick التى تقوم بمراجعة منهجية للهيئات التى لا تبغى الربح التى تسميها نظام تنمية الموارد . وثمة كثير من مؤسسات أنشئت مؤخراً لتقدم النصيحة لصناديق المعاشات عن الصناعات والشركات التى تستثمر بعضاً من أموالها ، ومعظمه صناديق عامة .

وإننى أعتقد أننا فى نهاية المطاف سوف نطوّر تقاليد عملية تأخذ طابعاً رسمياً لمراجعة نشاط الأعمال ربما تكون شبيهه بالتقاليد الخاصة بالمراجعة المالية التى تقوم بها المنشآت المحاسبية المهنية المستقلة . ومراجعة المنشآت التجارية ليست فى حاجة ، بصفة مؤقتة ، لإجرائها كل عام . وإجراؤها كل ثلاث سنوات فيه الكفاية فى معظم الحالات . ويستلزم هذا النوع من المراجعة أن يقوم على أساس معايير محددة سلفاً ثم تستمر من خلال تقويم منهجى لأداء المنشأة : فيما يتعلق بالرسالة والاستراتيجية من خلال التسويق والابتكار والإنتاجية وتنمية البشر والعلاقات الجماعية حتى نصل إلى الربحية . والعناصر الخاصة بمراجعة نشاط الأعمال معروفة ومتاحة ، ولكنها فى حاجة لأن تجمع مع بعضها البعض فى إجراءات منهجية . ويتم ذلك على أفضل وجه ، فى أحسن الاحتمالات ، عن طريق مؤسسة متخصصة فى أعمال المراجعة ، سواء أكانت منشأة مستقلة أم قسماً جديداً منفصلاً عما يتولى الأعمال المحاسبية .

ومن ثَمّ فقد لا يكون أمراً توهمياً أن يتوقع فى خلال عشر سنوات أن صندوق معاشات كبير لن يستثمر أمواله فى أسهم شركة ما أو فى سندات ثابتة الدخل ما لم تقدم تلك الشركة نفسها إلى مراجعة نشاط الأعمال عن طريق منشأة مهنية لا تتبع الشركة . ومن الطبيعى أن الإدارة سوف تقاوم هذا الاتجاه ، ولكن منذ ستين عاماً مضت قاومت الإدارة على هذا النحو طلبات لتقدم نفسها إلى مراجعة مالية يقوم بها محاسبون قانونيون . وأكثر من ذلك قاومت نشر نتائج المراجعة . وواقع الأمر أن تلك الشركات أظهرت استياءً مما طلب منها .

ومــازال هـنـاك ســؤال : مَنْ الذى يـســتــخــدم هذه الأداة ؟ وفى الســـيــاق الأمـريكى ، ليس هناك إلاّ إجابة واحدة ممكنة : مـجلس إدارة أعيدت له حيويته .

وقـد أكـد كل باحـثى الـشـركـات المملـوكـة ملكيـة عـامـة فى الأربـعين سـنة المـاضـيـة، الـتـركـيز عـلـى الحاجـة إلى مـجلس ذى فـاعلية . والإدارة فى حـاجـة إلى سلطة ضخـمة حتى تسطيع أن تؤدى مهـمتها فى مـشـروع وبخاصة فـى مشروع كبير ومـعقد . ولكن السـلطة تصبح دائمـاً متـراخية أو مسـتبـدة وعادة الاثنين مـعاً فى غـيـبـة المسـاءلة . ومن المؤكـد أننا نعـرف كيف نجـعل من مـجـالس الإدارة أداة فعالة فى السيطرة على الشركة ، إن وجود عناصر بشرية أفضل ليس المفتاح لأن فى العناصر العـادية الكفاية . ويستلزم جعل أى مـجلس أداة فعّالة ، أن تُوضح له مـهـمـته، وتـوضـع لأدائه وإسـهـامـه أهـداف مـحـددة ، وتقـويم أداء المجلس قبـالة هـذه الأهـداف دائمـاً .

لقـد أدركنا ذلك منذ زمن طويل . ولكن مجـالس الإدارة الأمـريكـية ، بصـفـة عـامة ، أصـبـحت هـى الأخـرى أقل كفـاءة . ومجـالس الإدارة ليست ذات فـعاليـة إذا كـانوا يمثلون النوايا الطيبة . ومجـلس الإدارة تكون ذات فعـالية إذا كـانوا يمثلون مُلاكاً أقوياء ألزموا أنفسهم بمصلحة المنشأة .

ومنذ سـتين عامـاً تقريبـاً خلـت - فى عام 1933- قـام أدولف أ. بيـرل الإبن Adolph A. Berle , Jr. بالاشتراك مع جـاردنر سى. مينز Gardner C. Means ، بنشـر أكثـر الكتب تأثيـراً فى تاريخ الحـياة الاقـتـصـادية الأمـريكيـة وهـو «الشـركـة الحديثة والملكية الخـاصة The Modern Corporation and Private Property» . وقد أظهـرا فيه أن اسم «الملاك» التقليـديين وهـم رأسماليـو القرن التاسـع عشـر قد اخـتـفـوا مع تحول حـق الملكية على نحـو سـريع إلى عـدد من المسـتـثـمـرين غـيـر المعروفين الذين يهتمـون بالشـركة وليس عليهم التزام قبلها واهـتـمامهم ينصـرف إلى مكاسب المدى القـصـيـر وحـده . ونتيـجة ذلك ، على حـد قـولهـما ، أصـبـحت

الملكية وقد انفصلت عن الرقابة ولم تعد إلاّ مجرد خيال قانونى مع إدارة أصبحت غير مسئولة أمام أى شخص وعن لا شىء . ثم قبل رالف كوردنير بعد عشرين عاماً فى كتابه «الإدارة المهنية» ، هذا الانفصام بين الملكية والرقابة وحاول أن يجعل منه مزية .

والآن دارت العجلة دورة كاملة . فقد أصبحت صناديق المعاشات مُلاّكاً يختلفون كثيراً عن أرباب المال والتجارة فى القرن التاسع عشر . إنهم ليسوا مُلاّكاً لأنهم يريدون أن يكونوا كذلك بل لأنه لا خيار لهم . إنهم لا يستطيعون أن يبيعوا حصصهم ، كما أنه لا يمكنهم أن يكونوا مديرين ملاكاً . وبرغم ذلك فإنهم ملاك. وبهذه المثابة فلهم أكثر من مجرد سلطة . إن عليهم مسئولية التأكد من الأداء والنتائج فى أكبر الشركات الأمريكية وأعظمها أهمية .

[1991]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 32

أربعة دروس تسويق للمستقبل

من بين أبرز دروس التسويق فى التسعينيات التى اتسمت بدرجة عالية من التنافسية ، درس يعتبر أكثرها أهمية وهو أن شراء الزبائن لا يجدى . وشاهد على ذلك إخفاقان تسويقيان أثارا العجب وقعا فى السنوات القليلة الماضية : انهيار السيارة هونداى إيكسل Hyundai Excel والإخفاق التام الذى جاء نتيجة الخصومات والمزايا التى قدمها أكبر ثلاث صناع سيارات أمريكيين .

كانت إيكسل Excel السيارة الساحرة فى عامى 1987– 1988 . فبعد مرور خمسة عشر شهراً من تقديم السيارة الكورية إلى سوق الولايات المتحدة ، بلغت مبيعاتها ما يزيد على 400,000 سيارة سنوياً – وهو أسرع نمو فى مبيعات أية سيارة فى أى مكان وقع فى التاريخ . وبحلول منتصف عام 1990 أى بعد انقضاء سنتين اختفت السيارة إيكسل تماماً .

ولم يكن فى السيارة ما يعيبها ، ولكن الشركة كانت قد خفضت سعرها لكى تنطلق بها إلى سوق الولايات المتحدة . ومن نتيجة ذلك لم تكن لديها أرباح تعيد توظيفها فى تنشيط المبيعات أو الخدمة أو لدى موزعى السيارة أو إدخال تحسينات على السيارة نفسها . وهونداى ، وقد قلدت السيارة اليابانية ، قد

هاجمت الجانب الرخيص من السوق . ولكن اليابانيين قد تعلموا أن إجراء ذلك إنما يتطلب قدراً كبيراً من الربح للحماية ولو جاء ذلك من السوق المحلية فقط . إنهم ينقلون لى دائما ما يفترض أن يكون هنرى فورد قد ذكره منذ 80عاماً : «إنه يمكننا أن نبيع السيارة طراز T بسعر منخفض لأنه يحقق مثل هذا الربح المناسب» .

مشترون جُدد قليلون

حاولت أيضاً چنرال موتورز وكريزلر - وفورد بدرجة أقل - أن تشترى الزبائن (عن طريق الخصومات والمزايا) فى أواخر الثمانينيات وجاءت النتيجة مدمرة بنفس الدرجة . ولقد قوبل هذا الأمر بارتدار متزايد من جانب الزبائن إلى اليابانيين ، مما دعى الشركات الثلاث الكبار إلى تقديم المرة تلو المرة حوافز خاصة : الخصومات والمزايا النقدية وتمويل فوائد أكثر انخفاضاً أو الإعفاء منها وجلب كل حافز معه مبيعات حالة تقابل وكأنها نجاح . ولكن فى اللحظة التى انتهت فيها هذه الحوافز، انهارت المبيعات وإلى مستوى أقل مما كان قد وصل إليه عند آخر عرض خاص .

وجذبت العروض قليلاً من المشترين الجدُد إن وجدوا ، ورأى الزبائن الذين كانوا قد قرروا شراء سيارة محلية مجرد انتظار العرض الخاص التالى حتى يأتى . ومع ذلك ، فإن الزبائن المحتملين قد أدارو ا ظهورهم . وكان رد الفعل «إذا كانت هذه الشركات لا تستطيع أن تبيع السيارات إلا إذا قدمت بالمجان فلا يمكن أن تكون سيارات جيدة » . وهكذا تجاهل الشعب الأمريكى التحسينات الحقيقية للغاية التى أدخلتها الشركات الثلاث الكبار فى السنوات الخمس الماضية على النوعية وفى الخدمة وفى الطراز .

وانتهى الأمر بكل من شركة جنرال موتورز وكريزلر إلى أن فقدت سوقاً كبيرة دائماً لصالح اليابانيين – وأبقت فورد بالكاد على موقفها . وأضعفت الشركات الثلاث أيضاً مواقفها المالية . وإذا ما قورنت بمنافسها الرئيسى – تويوتا – فإنه لم يعد لدى جنرال موتورز بعد أموال كثيرة .

أما الدرس الثانى فهو كيفية تعريف السوق – الدرس الذى كان نجاحاً لتسويق رئيسى وانهياراً كبيراً للتسويق على السواء : غزو جهاز الفاكس للسوق الأمريكية .

ومنذ سبع أو حتى خمس سنوات مضت وجدت هذه الأجهزة فى عدد قليل فقط من المكاتب الكبيرة . وأصبحت ، فى الوقت الراهن ، كُلية الوجود وانتقلت بسرعة من المكتب إلى المنزل . والفاكس آلة أمريكية من ناحية الاختراع والتقنية والتصميم والتطوير . وكان لدى الصناع الأمريكيين فعلاً أجهزة الفاكس جاهزة للبيع . ومع ذلك لا يعرض جهاز فاكس واحد فى الولايات المتحدة فى الوقت الراهن صناعة أمريكية .

ولم يعرض الأمريكيون أجهزة الفاكس فى السوق ، لأن أبحاث السوق أقنعتهم بأنه لا طلب على آلة جديدة كهذه . ولكننا نعرف منذ عشرات السنين ، أن المرء لا يمكن أن يجرى بحثاً ميدانياً فى السوق على شىء ليس له وجود فيه . ومن ثم فإن كل ما يمكن أن يجريه المرء هو أن يسأل الناس : « هلا تشترى قطعة تكميلية تركب مع التليفون تساوى أكثر من 1500 دولار وتمكّنك من أن ترسل بدولار نفس الخطاب الذى يرسل بالبريد بخمسة وعشرين بنساً ؟ » والجواب ، كما يتوقع سوف يكون «نفياً» .

وبدلاً من ذلك ، نظر اليابانيون إلى السوق ، وليس إلى إبحاث السوق التى أشارت عليهم أن الاقتصاديات هى أقل دليل يرشد إلى معلومات الأسواق

ووسائل الاتصال فيها . وليس هناك من حالة نجاح واحدة فى هذه الأسواق منذ الخمسينيات يمكن أن تفسر بلغة الاقتصاد سواء أكان الكمبيوتر الكبير أو كمبيوتر شخصى أو الآلة الناسخة أو تليفون السيارة ، أو الفيديو . فليس واحد منها يعمل على خفض التكاليف أو زيادة الأرباح . ومما هو أكثر أهمية ، فإن اليابانيين قد عرفوا السوق على نحو مختلف . إنهم لا يسألون « ما هو سوق هذه **الآلة** ؟ » ولكن تساءلوا بدلاً من ذلك « ما هو السوق لما تؤديه هذه الآلة ؟ » وقد لحوا للتو ، عندما كانوا يبحثون نمو خدمات توصيل البريد والرسائل مثل فيديرال إكسبريس Federal Express فى السبعينيات والثمانينيات الباكرة ، أن سوق جهاز الفاكس قائم فعلاً .

ودرس آخر قد أوجده الفشل : التعجيل بانهيار محلات البيع ذات الأقسام المتعددة الموجودة فى المدن الأمريكية الكبيرة . كانت هذه المحلات المسيطرة على السوق فى عام 1980 قد أصبحت فى اضطراب شديد ، إن لم تكن فى حالة إفلاس بعد انقضاء عشر سنوات . ولم يجىء الانهيار - كما هو معتقد بصورة كبيرة - نتيجة تلاعب مالى وسوء تقدير حمّل هذه المحلات عبئاً قاصماً من الدين . وإذا كان نصيب هذا النوع من المحلات ما كان عليه منذ عشر سنوات مضت ، لاستطاعت أن تتحمل عبء الدين . ولعل ما أفضى بهذه المحلات إلى أن تهبط هو أشهر جميع خطايا التسويق : تجاهل الناس الذين يجب أن يكونوا زبائن وهم ليسوا كذلك .

وليس من أحد لديه بيانات عن الزبون أو يثابر على دراساتهما أفضل من المحل الكبير ذى الأقسام المتعددة . ولكن هذه البيانات كلها هى عن أناس يسوّقون حاجياتهم من المحل . وخلال الثمانينيات كانت محلات البيع ذات الأقسام المتعددة ، بصفة عامة ، تتمسك بزبائنها القدامى . غير أن حصتها من

الزبائن الجدد آخذة فى التناقص باطراد – وبخاصة نصيبها فى أكثر الجماعات أهمية وهم المتعلمون والعائلات الغنية التى يوجد بها اثنان يعملان . ولم تدرك هذه المحلات أن هؤلاء الناس يقومون بالتسوّق سوياً فى الأمسيات ، وأنهم ممن يقدرّون القيمة بأكثر مما يقدرها زبون المحل التقليدى . وأخذ مجموع عدد الزبائن فى الهبوط ، إن عاجلاً أو آجلاً ، ومعه هبوط قاعدة الزبون إذا ما هبط نصيب صناعة ما – أو عمل ما من دوائر المال والأعمال – من الزبائن الجدد . وبحلول هذا الوقت يصبح المحل ذو الأقسام المتعددة فى اضطراب خطير .

ويبدأ التسويق بجميع الزبائن فى السوق أكثر مما يبدأ بزبائننا نحن . وحتى أى منشأة قوية نادراً ما تحصل على نصيب من السوق أكثر من 30فى المائة . ويعنى ذلك أن 70 فى المائة من الزبائن يتسوقون من محل آخر . وبرغم ذلك فإن معظم دوائر المال والأعمال أو الصناعات لا يلقون بالاً للسبعين فى المائة هذه أكثر مما تفعل هذه المحلات ذات الأقسام .

ويتمثل الدرس النهائى فى نجاح الكنائس «الرعوية» عن طريق استغلال التغيرات الديموغرافية كفرصة تسويقية .

أخذت الكنائس التقليدية والمعابد اليهودية فى الولايات المتحدة فى فقدان بعضٍ من أعضائها خلال أربعين عاماً سواء أكانوا من « أصحاب الفكر السائد » أو من « الخارج » ، من الأحرار أو المحافظين أو الإنجيليين أو الأصوليين ؛ أو من البروتستانت أو الكاثوليك أو اليهود ؛ أو من البيض أو السود أو المندمجين عنصرياً . ولكن خلال الخمس عشرة سنة الماضية أظهرت أنواع جديدة من التجمعات الدينية نماءً متزايداً . وامتد مداها عبر جميع الطبقات والمذاهب اللاهوتية العديدة بدءاً من المغالى فى التحررية وانتهاء بالأصولى المتشدد – وليس للكثيرين نوع واضح من اللاهوت قطعاً . ولكن يجمعهم عامل واحد

مشترك . إنهم يرون فرصة رئيسية فى التحولات السكانية الأمريكية – وذلك فى ظهور عدد كبير من السكان الأكبر سناً ، وبخاصة فى ظهور عدد من المتعلمين الجُدد ، المفرطين فى الغنى من العائلات التى يتكسب فيها الطرفان .

لقد برمت كلتا المجموعتان بالكنيسة التقليدية والتزموا منازلهم . ورأتهم الكنائس التقليدية وكأنهم «لازبائن» . ورأتهم الكنائس الرعوية «كزبائن محتملين» . وتساءلت الكنائس ماذا يحتاج هؤلاء الزبائن ويطلبونه من الكنيسة . ونتيجة ذلك ركزت الكنائس على حاجات الفرد الروحية ، وعلى حاجة الفرد إلى مجتمع مغلق يختاره بحرية . وتحاول هذه الكنائس تحقيق رغبة الشباب المفرط فى الغنى لكى تكون لهم فرص يعملون فيها بالكنيسة وتكون لهم مراكز ذات مسئولية فى إدارتها .

تجمعات كنسية رعوية كبيرة

لم يكن هناك ، منذ خمس عشرة سنة سوى قليل من مثل هذه الكنائس فى جميع الأنحاء ، وكان معظمها صغيراً تماماً . ويوجد فى الوقت الحاضر حوالى 20,000 كنيسة رعوية كبيرة تبلغ عضوية كل من 2,000 نسمة أو أكثر وحوالى 5,000 منها بها تجمعات يبلغ عدد أعضائها ما بين 4,000 أو 5,000.

وليس أحد دروس التسويق هذه جديدة . ومن المؤكد أن يعرفها أى شخص يكون قد أخذ دورة تسويق فى الثلاثين سنة الأخيرة أو يكون قد قرأ كتاباً مدرسياً فى التسويق . وقد عرفنا جميعاً أن هناك شراء للزبائن المرتدة ، وأن المرء يستطيع استخدام أبحاث السوق فيما هو موجود فى السوق فعلاً ، وإن الزبون بالأحرى وليس السلعة هو الذى يحدد السوق ، وأن هؤلاء الذين يجب أن يكونوا زبائن وليسوا زبائن فعلاً هم جماعة مهمة يجب مراقبتها ، وأن التغير

يجب أن يُستغل كفرصة ، وأن التغير الديموغرافى يقدم أكبر فرصة - وأقلها اتصافًا بالمخاطرة .

ولكن ثقافة التسويق الصحيحة لا تمد يد المساعدة فى هذا العقد المضطرب المتسم بالتنافسية ، سريع التغير . وتتطلب ثقافة التسويق التصرف التسويقى الصحيح .

[1990]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 33

شركة الغد :
تأهلت للنجاح

تحتل الشركات الكبيرة عناوين الصحف . غير أن المنشآت متوسطة الحجم تحل محلها وبسرعة كقاطرات تقود الاقتصاد الامريكى .

وفيما بين عامى 1985و 1990 ارتفع حجم صادرات الولايات المتحدة من السلع الصناعية بما يتجاوز 80 فى المائة . أما الصادرات إلى اليابان فقد تضاعفت بالفعل . ومع ذلك فإن اثنتين فقط من أكبر الشركات – بوينج وجنرال إلكتريك – اللتان تبيعان الطائرات ومحركاتها – زادت صادراتها ، على التوالى ، بصورة كبيرة للغاية . أما باقى النمو – وهو أسرع ما سُجل فى أمريكا فى زمن السلم ، وواحد من أسرع ما سجل فى تاريخ أية دولة – كان من إسهام المنشآت المتوسطة الحجم عندما سجلت مبيعات قدرها (بدولارات *1990*) ما يزيد على *75* مليون ويقل عن بليون دولار .

ومنذ انهيار سوق الأوراق المالية فى عام 1987، فإن عدداً كبيراً من الأعمال قد خفضت العمالة على نحو مطرد . والواقع أنه لأول مرة منذ الكساد العظيم ، فإن أعمالاً كبيرة أخذت فى الاستغناء عن أعداد كبيرة من الموظفين من أصحاب الياقات البيضاء . ومع ذلك فحتى النصف الثانى من العام الماضى ، مازال حجم

العمال الإجمالى ينمو على نحو أكبر من زيادة السكان . وظل إسهام قوة العمل أعلاه فى تاريخنا (والأكبر فيما سجل فى وقت السلم فى دولة متقدمة) ، وظلت البطالة منخفضة على نحو ما كانت عليه فى أى وقت ساد فيه الرخاء . وعلى الأقل فإن 75 فى المائة تقريباً من انفجار نمو العمالة منذ عام 1975 قد حققته الأعمال المتوسطة الحجم .

عقبات اختفت

أصبحت الأعمال المتوسطة الحجم ، خلال العقد الأخير أو العقدين ، أكثر اتصافا بالتنافسية على عكس الأعمال الكبيرة التى أصبحت أقل . لقد اختفت بصورة كبيرة العقبات التى جرت عادة الأعمال المتوسطة أن تعمل فى ظلها . والأهم من كل ذلك ، ففى الوقت الحاضر لم تعد الأعمال الإدارية أو المهنية فى الشركات الكبيرة تقدم ضماناً طول الحياة كما كانت منذ عشر سنوات مضت . وأصبحت الشركات المتوسطة ، وبصورة سريعة ، أصحاب الأعمال التى يقع عليها اختيار الكثيرين من أكثر الشباب قدرة .

ولكن تدهور المزايا بسبب الكبر أصبح أكثر أهمية من تقوية المنشأة المتوسطة الحجم .

إن شركات الصناعة التحويلية التى سيطرت على صناعاتها خلال القرن الماضى - چنرال إلكتريك وسيمنس وفيليبس ؛ وبروكتر آند جامبل ويونيلڤر ونستله ؛ ودى پون وهوكست وآى سى آى ؛ وإنترناشيونال هارڤستر وإنترناشيونال بيپر ؛ وشركات ستاندرد أويل وشل وتكساكو ؛ وچنرال موتورز وفورد وفيات وديملر - بنز - أقيمت جميعها على نفس الأساس الفكرى . وكذلك شركة تليفونات بل (Bell Telephone System). وقد أكدت النظرية أن

كل صناعة تختص بتقنية واحدة محددة على نحو واضح . وهى تولد كل المعرفة اللازمة لقيادة الصناعة . ومهما تكن المعرفة التى نشأت بدورها عن تقنية صناعة بعينها فسوف تكون منتجاً رائجاً لحساب الشركة . وهناك أيضاً كما أكدت النظرية بالإضافة إلى ذلك ، وجود قدر قليل ، إن وجد ، من التداخل بين التقنيات المختلفة وبين الصناعات المختلفة التى تقوم عليها .

ومازالت هذه النظرية تساند ظهور الشركات الكبيرة للغاية مثل آى بى إم ، IBM، فى الولايات المتحدة ، وماتسوشيتا وهيتاشى وتويوتا فى اليابان فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. إنها تساند أيضاً منذ عام 1950 الشركات الدوائية العملاقة مثل هوفمان – لاروش ، وميرك وفايزر . وثمة واحدة منها حددت منذ عشرين عاماً مضت عملها فى « تطبيق الكيمياء الحيوية لتقديم أية منتجات تستلزمها العناية بالصحة » . وقامت استراتيچية سيتى بنك التى توصلت لأن تكون أول مؤسسة مالية فى العالم تعمل عبر الأقطار و « بنكاً عالمياً على حد سواء » ، على نفس نظرية الأعمال .

وساندت نظرية موازية نهوض بائعى القطاعى الكبار مثل سيرز روبيك ، Sears Roebuck ، فى الولايات المتحدة ، وماركس أند سبنسر فى إنجلترا وسلاسل المحلات ذات الأقسام فى الولايات المتحدة وأوربا الغربية واليابان . إنها تفترض وجود أسواق كبيرة متجانسة ولكن متميزة كلية مع وجود قليل من التوافق بينها . فكل شيء يشتريه زبون ما فى نطاق واحد من هذه الأسواق إنما ينبغى أن يرتبط بنفس فئة القيمة معبراً عنها بالسعر أو الجودة أو رونق الطراز .

وساعدت هذه النظرية بائع القطاعى الناجح أن يتغير ليصبح « مشتريا » يخلق السلع التى يقوم ببيعها ويضع تصميماتها بدلاً من أن يكون « موزعاً» لسلع وضع تصميماتها صناع خارجيون عن الشركة – وكان الرواد محلات

سيرز وماركس آند سبنسر فى العشرينيات وفى الثلاثينيات الباكرة . ومرة أخرى فإن النظرية مازالت سارية فيما بعد الحرب ، وقامت عليها مثلاً محلات ك-مارت Kmart .

ولم تظهر أية نظريات جديدة يمكن أن تقوم عليها منشأة كبيرة . ولكن النظريات القديمة لم يعد يعتمد عليها . فلم تعد التقنيات بعد شيئاً متفرداً . إنها متداخلة وتتقاطع مع بعضها البعض ، وليس هناك من صناعة أو شركة يمكن أن يغذيها مجرى تقنى واحد . ومهما كان عملها المعيأ . فإنه لم يعد يمكن بعد حتى لمعامل بل الممتازة أن تقدم كل شيء تحتاجه صناعة وسائل الاتصالات عن بعد ، ولا يمكن لمعامل آى بى إم IBM المساوية لها فى الامتياز أن تورد جميع تصميمات البرامج وأشباه المُوصلات التى تحتاجها حاسبات آى بى إم. وتشتق فى الوقت الحالى منتجات العناية بالصحة ، التى تتنافس مع بعضها البعض ، من الكيمياء العضوية وعلم العقاقير وعلم الوراثة وعلم الأحياء الجزيئى والفيزيقا والهندسة الإلكترونية .

وعلى العكس من ذلك ، فلم تعد هناك تقنية واحدة تغذى صناعة واحدة فقط . والكثير مما تقوم معامل البحث التابعة للشركات الكبيرة باكتشافه الآن، يجد تطبيقه الأساسى خارج الشركة وحتى خارج الصناعة نفسها - كما فى حالة معامل بل . على سبيل المثال ، خارج وسائل الاتصالات عن بعد . وبالإضافة إلى كل ذلك ، فإن كلمة «الصناعة» آخذة فى أن تصبح ، فى الواقع ، تعبيراً غير واضح للغاية .

كانت الحاسبات والتليفونات ، منذ خمسة وعشرين عاماً ، صناعتين منفصلتين ، وقررت شركة AT&T أن قيادة وسائل الاتصالات عن بعد إنما تستلزم الحصول على شركة كومبيوتر رئيسة - NCR - تصنع آلات تسجيل

المدفوعات النقدية منذ قرن وزعيمة معدات المكاتب الكمبيوترية . ومنذ خمسة وعشرين عاماً كانت كل من صناعات آلات الاستنساخ وآلات الطباعة والآلات الكاتبة والحاسبات تعمل منفصلة عن بعضها بعض ولكل منها التقنية والأسواق الخاصة بها . وتقدم شركة زيروكس الآن آلة استنساخ ،وآلة طابعة ذات سرعة عالية وآلة جمع الحروف وكمبيوتر متوسط الحجم جميعها ، فى جهاز واحد فقط .

وعلى نحو مشابه ، لم يعد وجود للافتراضات التى كان يعمل على أساسها بائعو القطاعى . وهناك حركة انفصام متزايدة فى جميع الأسواق كما يوجد تراكب وتشابك بينها . فلا يوجد بعد ، على سبيل المثال ، فى سوق أثاث المكاتب من يستطيع أن يشير إلى ما هو صناعى ، وما هو البيع بالجملة والبيع بالقطاعى.

إن الأعمال الكبيرة لن تختفى . وعلى العكس ، فإننا سوف نكون فى حاجة إلى قليل من أعمال كبيرة ، وحتى بعضها يكون أكبر من أى أعمال موجودة فى الوقت الحاضر . إن المعلومات والمال آخذة فى أن تكون عالمية بصورة متزايدة . وتتطلب التحديات الجديدة ، مثل البيئة ، ذلك العمل عبر الأقطار الذى لا تقوم به سوى المؤسسات التجارية الكبيرة للغاية . ويوجد الكثير من المنتجات والخدمات التى لا يمكن أن تقوم بتوريدها بكفاءة إلا الهيئات الكبيرة فقط : إنشاء محطة قوى كبيرة أو خط أنابيب و إنتاج طائرة نفاثة للركاب أو صناعة الورق أو إدارة خدمة خط تليفون بعيدة المدى أو صناعة سيارات وشاحنات يمكن أن تقدم خدمات على النطاق العالمى أو على الأقل عبر إحدى القارات وامثال هذه القائمة من الأعمال ليست لها نهاية .

إن المنافسة العالمية فى التقنية المتقدمة تتطلب بالتأكيد كبر الحجم . وليس

المنافسون الذين يهددون وضع أمريكا العالمى فى صناعات تتطلب تقنية متقدمة ، سواء أكانت أشباه موصلات أو حاسبات أو مصنع ذاتى الحركة أو تليفزيون دقيق الاستبانة ، مجرد ورشة ميكانيكى يعمل وحده . إن هؤلاء المنافسين عمالقة يملكون بلايين الدولارات . والشركات الأمريكية الوحيدة التى حاربت هؤلاء المنافسين بنجاح حتى الآن شركات كبيرة للغاية - آى بى إم IBM وانتيل Intel وموتورولا Motorola وزيروكس Xerox على سبيل المثال .

والتحدى إذن يلُقى التزاماً على الشركة أن تتعلم كيف تكون تنافسية برغم أنها كبيرة الحجم ، فيما يعنى أن تصبح ذات توجه نحو السوق . ويعنى هذا للشركة أن تُدخل فى نظامها تخلصاً منظماً لمنتجات وتقنيات الأمس ، وأن تقوم بتنظيم المنشأة كلها حول الابتكار والتجديد . ويجب ألا تكون الأعمال الكبيرة أفضل فحسب ، بل ومختلفة ايضاً ويجب أن يستبعد « التداؤب » . وكلما كان تركيز المنشأة بشكل اكثر وضوحاً (وبخاصة الكبيرة منها) على ميدان منتج واحد أو سوق واحدة ، كان احتمال أدائها أفضل .

وثمة دلالة أخرى هى : مهما كان الأمر فإن التنوع الذى تحتاجه منشأة كبيرة - الوصول إلى تقنية مختلفة أو سوق مختلفة مثلا - إنما يتم تحقيقه على نحو أفضل من خلال تحالفات استراتيجية ، مثل الدخول فى شركات التضامن والمشروعات المشتركة ومشاركات الأقلية ، مما لو أنجز عن طريق التملك أو التطورات الراسخة .

وأخيراً ، فلم تعد اللامركزية تكفى بعد لإيجاد شركة متعددة الإنتاج ومتعددة التقنية ومتعددة الأسواق ، ويجب أن تنشأ الوحدات المختلفة كمنشآت منفصلة تماماً . وهذا ما تحاول ، على سبيل المثال ، شركة چنرال إلكتريك القيام به عن طريق إنشاء 13 «وحدة أعمال استراتيچية» . وقد يذهب المرء إلى أبعد من

ذلك وينظم المنشأة الكبيرة على نسق الطريقة التى نظمت بها جنرال إلكتريك الأوربية وسيمنس فى ألمانيا : كمجموعة يعتبر كل عمل فيها شركة مستقلة لها المدير التنفيذى الرئيس ومجلس الإدارة الخاص بها .

الحجم الصحيح

إن شركات الغد الكبيرة المنوعة قد لا تكون لها حتى « إدارة مركزية » . إنها قد تحاول أن تحاكى الاثنين اللذين حققا أكبر نجاح فى إقامة إمبراطوريات الأعمال الكبيرة فى العقدين الماضيين : المستثمر الأمريكى وارن بافيت Warren Buffett وهانسون Hanson الإنجليزية الأمريكية . لقد عمل كلاهما «مستثمرين» يقومان « بالإشراف » . إنهما يتأكدان من أن المنشآت الفردية التابعة لهما لديها الخطة الصحيحة والاستراتيجية السليمة والإدارة التى تحتاجها ، ولكنها لاتمارس « الإدارة » .

ومع ذلك فإن كبر الحجم لم يعد مرغوباً فيه لحد ذاته ، بل فيجب أن يؤدى غرضاً لكى يستمر . والأداء الفائق ، خلال مائة عام ، يصاحب الحجم الأكبر فى صناعة ما . ومنذ الآن فصاعداً سوف يعنى بصورة متزايدة أنه الحجم **الصحيح** . وسوف يعنى هذا فى معظم الميادين أنه الحجم المتوسط - كما هو الحال فعلاً مع الزعماء فى صادرات السلع الصناعية الأمريكية .

إن التحول من المشروع الكبير إلى المتوسط الحجم كمركز للجذب فى الاقتصاد ، إنما هو انعكاس جذرى للاتجاه الذى ساد الاقتصاديات المتقدمة خلال ما يتجاوز القرن . إن الاقتصاديين والسياسيين ووسائل الإعلام قد تجاهلوا ذلك حتى الآن ، وثمة واحدة من دلالات ذلك أن تكون الشركة فى وضع تنافسى برغم كبر حجمها ، آخذ وبسرعة فى أن يصبح تحدياً للإدارة الجديدة .

[1991]

القسم الرابع

التنظيم

الجــزء 34

أداء الشركة :
خمس اختبارات دلالية

إن الضغط من أجل مكاسب تنتمى إلى المدى القصير من جانب محللى الأوراق المالية ومديرى الأصول لا يحتمل أن يخف فى المستقبل المنظور . ومن ثم ، فعلى دوائر المال والأعمال أن تكيف أنفسها مع هذا الضغط . غير أن معظم المديرين التنفيذيين الرؤساء قد وعوا الآن درساً مفاده أن مكاسب المدى القصير لا يمكن الاعتماد عليها بصورة تامة ، والواقع أن معظمها مضلل بشكل فاضح كمقاييس لأداء حقيقى لشركة ما .

واكتشف أيضاً معظم التنفيذيين المخضرمين أنه ليس ثمة صيغة سحرية لقياس أداء عمل ما . وكما أن السيارة فى حاجة إلى عدد من آليات ضبط السرعة على لوحه أجهزة القياس ، كما أنها فى حاجة إلى أن تضبط ضغوط الإطارات كل فترة معينة ، فإن أى عمل إنما يحتاج إلى عدد من «آليات» حتى تتم المراقبة . ولكن عدداً صغيراً : خمسة من هذه «المقاييس» سوف تنبىء كيف تسير المنشأة فى الأداء وما إذا كانت تسير فى الاتجاه الصحيح .

وأول قياس حقيقى لشركة ما هو مكانها فى أسواقها . فهل السوق فى ارتفاع أم هبوط ؟ وهل التحسن فى الأسواق الصحيحة ؟ إن شركة دوائية ، على

سبيل المثال ، قد تكون فى حاجة لأن تعرف ما إذا كانت منتجاتها ناجحة بصورة إجمالية ، ولكنها فى حاجة أيضا لأن تعرف ما إذا كانت هذه المنتجات ناجحة فى سوق الصحة البشرية وفى سوق صحة الحيوان على السواء . ما هو مآل منتجات الصحة البشرية مع الأطباء الأصغر سناً فيما يعنى مع زبائن الغد الرئيسيين . ومدى مآلهم فى المستشفيات ومع الأطباء أيضاً ومع نوعيات بذاتها من الأطباء مثل أطباء المسالك البولية . إن الشركة قد تكون فى حاجة لأن تعرف منزلتها فى ساحات تنافسية نوعية مثل العقاقير المضادة للالتهابات .

غير أن شركة ما تحتاج أيضاً أن تعرف مآل منتجاتها أو خدماتها فيما يتعلق بنصيبها من السوق مقارناً بما يحصل عليه الزبون من إشباع من البدائل الأخرى كيف يقارن الصلب المستخدم فى الهياكل الذى تقوم شركتنا بإنتاجه بالخرسانة سابقة التجهيز والخرسانة التى يتم تجهيزها فى موقع العمل ، والمواد البديلة فى الإنشاء التجارى وإنشاء المكاتب ؟ .

تحذيرات باكرة

والمقياس الثانى على « أداة اللوحة » فى شركة إنما يقيس الأداء الابتكارى . هل ما حققته الشركة كمبتكر ناجح فى الأسواق الخاصة بها يعادل منزلتها فى السوق ؟ أم أن هناك فجوة بينهما ؟ . ولا يوجد ، على وجه العموم ، تحذير مبكر من انهيار لشركة ما قاب قوسين أو أدنى من الوقوع ، يعتمد عليه أكثر من هبوط حاد وملح فى منزلتها كمبتكر ناجح . وثمة ما هو أخطر وبنفس الدرجة من تراخى زمن القيادة الابتكارية ، أى فى الوقت فيما بين بدء ابتكار ما وتقديمه كمنتج ناجح أو خدمة إلى السوق .

وهل نسبة الابتكارات الناجحة إلى البدايات الكائنة فى تحسن أو تدهور ؟

ومرة أخرى يجب أن يُظهر المقياس التصرف الابتكارى حسب أقسام أساسية ، وبخاصة فى الأقسام التى يحتمل أن يحدث فيها النمو فى المستقبل . وقد حققت مجموعة ديجيتال Digital للأجهزة الرقمية نجاحاً كبيراً فى هذه السنوات الأخيرة أفضل بكثير مما حققته شركات أخرى لصناعة الحاسبات (بما فيها أى بى إم) ليس لأنها ، أولاً وقبل كل شىء ، قد قدمت ابتكارات أكثر نجاحاً، بل لأنها ركزت ابتكاراتها على نمو السوق فى مجال تقنية البيانات .

والمجموعة الثالثة للقياسات الموجودة على لوحة المراقبة التنفيذية ، تقيس الإنتاجية . إنها تربط بين مدخلات عوامل الإنتاج الأساسية - المال والمواد والعنصر البشرى - وبين « القيمة المضافة » التى تنتج عن عوامل الإنتاج فيما يعنى بين قيمة المخرجات الكلية من السلع أو الخدمات (تعديل التضخم) منقوصاً منها ما أنفق مقابل شراء التوريدات أو قطع الغيار أو الخدمات من الخارج على أنه يجب قياس كل عنصر على حدة . وواقع الأمر أنه فى المؤسسة الكبيرة - سواء أكانت عملاً أم مستشفى أم جامعة - يجب أن تقاس إنتاجية الشرائح المختلفة داخل كل عامل من عوامل الإنتاج مثل عمل أصحاب الياقة الزرقاء والعمل المكتبى وعمل المديرين وخدمات طاقم الموظفين .

ويقضى الوضع الأمثل بضرورة تحقيق زيادة مطردة فى إنتاجية كل عنصر . وفى أقل القليل ، مع ذلك ، يجب ألا تتحقق زيادة إنتاجية عنصر ما : الموارد البشرية مثلاً ، على حساب إنتاجية عنصر آخر كرأس المال مثلاً - وهو أمر غالباً ما اقترفته الصناعة الأمريكية . ومثل هذه « المقايضة » تحطم عادة نقطة التعادل فى عمليات الشركة . والإنتاجية الزائدة فى الأزمنة الطيبة تقابلها إنتاجية ناقصة عندما تكون الشركة فى حاجة للإنتاجية بدرجة قصوى - فى أوقات العوز والكساد .

وليس هناك من هو فى حاجة إلى أن يعلم أن الإنتاجية فى حالة اضطراب فى الولايات المتحدة . ولكنها كذلك أيضاً على المستوى العالمى . ومن عام 1973 أخذ معدل زيادة الإنتاجية فى هبوط مطرد فى جميع البلاد المتقدمة صناعياً شاملة اليابان وألمانيا الغربية . ومهما تكن الأسباب - ولم يعرف حتى الآن سبب واحد مقنع - فإن ذلك يمثل فرصة ضخمة لكل واحدة من دوائر المال والأعمال . والشركة التى تركز على إنتاجيتها بشكل منهجى تكون قد حزمت أمرها غالباً لتحقيق ميزة تنافسية وبسرعة باهرة .

والمقياس الرابع يُظهر السيولة والتدفقات النقدية . وثمة حكمة قديمة مفادها أن أية مؤسسة يمكن أن تستمر فى نشاطها دون أن تكون لديها أرباح لعدة سنوات بشرط أن يكون لديها تدفقاً نقدياً كافياً . ومع ذلك فإن العكس ليس صحيحاً . وهناك عدد كبير من الأعمال - وليس بالضرورة صغيرة الحجم فقط - على وشك أن تهجر التطورات الأكثر ربحية نظراً لقصور التدفق النقدى فيها . وتعتبر دائماً الأرباح الزائدة ، أى من خلال توسع سريع فى حجم المبيعات الذى يضعف أكثر مما يقوِّى السيولة والمركز النقدى ، علامة خطر دائماً . ويعنى ذلك عادة أن الشركة «تشترى» أكثر مما «تكسب» مبيعات إضافية لها - من خلال تمويل سخى بأكثر مما ينبغى لزبائنها ، على سبيل المثال . والأسواق «المشتراة» لا تدوم .

وإذا تمهلت الشركة حتى تصبح فى حاجة إلى النقد - مثلا لتمويل تطور خط إنتاج جديد ينتظر له مستقبل باهر غير عادى - فقد تضطر فى النهاية لبيع خط الإنتاج الجديد إلى منافس بسعر بخس * . وواقع الأمر أن أزمة السيولة

* السعر الذى تباع به مخلفات الحريق (المترجم) .

تكون عادة أكثر تحطيماً من أزمة فى الربح . ففى أزمة الربح تبيع عادة شركة ما فائض سلعها بسعر رخيص أو تخفض أقلها سعراً ومعظم أعمالها أو منتجاتها العتيقة وفى حالة أزمة السيولة فإن الشركة تبيع عادة وحداتها الواعدة أو الأكثر تحقيقاً للربح نظراً لأنها تحقق أكبر جانب من النقد فى أسرع وقت .

وبرغم ذلك فإن السيولة من السهل قياسها والتنبؤ بها . وإسقاط التدفق النقدى العادى هو عادة كل ما يتطلبه تشخيص التدفقات النقدية ومدى الحاجة إلى النقد مستقبلاً.

و « المقياس » الأخير يجب أن يظهر ربحية المنشأة – التى هى كالربح التقليدى نوعاً ما . وتظهر مقاييس الربحية قدرة موارد الشركةعلى تحقيق ربح . ومن ثم تستبعد هذه الموارد كلاً من الأرباح والخسائر الناتجة عن صفقات غير متكررة مثل بيع قسم أو مصنع أو خط إنتاج أو الإقلاع عنها . كما أن هذه الموارد لا تتضمن تخصيصات التكلفة العامة ، ولكنها لا تحاول قياس الربح فى أية فترة محددة ، ولكن تركز بدلاً من ذلك على ربحية المشروع العامل .

وأكثر وسيلة يسراً للقيام بذلك قد تكون تلك التى تظهر أرباح 36 شهراً على أساس مستمر – على أن تعدل ، إذا ما أريد ذلك ، طبقاً لمعدل التضخم أو لتقلبات أسعار الصرف بحيث إذا أضيف ديسمبر 1986يسقط ديسمبر 1983 وهكذا . ومن ثم فإن اتجاه الربحية يمكن إسقاطه عن طريق ثلاث وسائل لاختبار مدى كفايتها :

(أ) تكلفة رأس المال ؛ (ب) مشروعات جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة (هل الربحية فى ارتفاع فى هذه الهوامش أم فى هبوط ؟) ؛ و(ج) حاجة الربحية للقياس فيما يختص بجودتها وتركيبها .

وإجمالى الربح هو هامش الربح مضروباً فى معدل تجدد رأس المال .

ويمكن عادة رفع الربحية بيسر أكبر عن طريق زيادة معدل تجدد رأس المال - إما عن طريق تخفيض رأس المال اللازم للإنتاج و تسويق وخدمة وحدة إنتاج أو جعل نفس القدر من رأس المال يخدم مجالاً أوسع من الإنتاج أو مجالاً أوسع من الأسواق - أكثر من زيادة هوامش الربح . ويجب أن يزداد كلا المجالين فى آن واحد ، بصفة مثالية . وإذا أبدى عاملا الربحية أحدهما أو كلاهما تحسناً على حساب تدهور فى العامل الآخر - بمعنى إذا ما تم الحصول على هوامش ربح أعلى عن طريق تمويل أكثر تحرراً عن طريق زبائن الشركة وموزعيها - فإن كيف الربحية يأخذ فى التدهور حتى ولو ظل الربح المجرد على ما هو أو حتى إذا أخذ فى الارتفاع .

لا وجود لقراءات دقيقة

وتحديد أفضل مقياس على وجه الدقة فى كل واحد من هذه المجالات موضع نقاش حاد بين الاقتصاديين والمحاسبين وعلماء الإدارة . أما بالنسبة للممارسين فالأمر لا يعنيهم إلاً قليلاً وربما لا يعنيهم بالمرة . فليس فى هذه المعايير ما يعتبر كاملاً ، وجميعها من الناحية العملية فيها الكفاية . ومهما تختار شركة ما مقياساً معيناً ، فإنه سوف لا يعطى قراءات دقيقة ، وجميعها قد تم إعدادها باعتبار وجود هامش كبير للخطأ ، إن لم يأتى ذلك نتيجة عدم وجود بيانات دقيقة فى أى من هذه المجالات .

ولكن ذلك ليس أمراً ذا أهمية حاسمة من جانب الممارس . فما يعنيه ليس الضخامة المجردة فى أى من المجالات ولكن يعنيه الاتجاه - وهو ما يسميه علماء الرياضة « ميل المنحنى» - الذى سوف تقدمه له المقاييس مهما كانت القراءات الفردية تقريبية أو غير متقنة فى حد ذاتها . وبدون مثل هذه المعلومات لا يمكن لمنشأة ما أن تعرف كيف يسير أداؤها وما إذا كان يتخذ الاتجاه الصحيح أم لا .

وقد لا يصحو في وقت مبكر على نحو يسمح بإظهار الحاجة إلى اتخاذ تصرف تصحيحي . إن مقاييس الأداء هذه تقدم أداة للرقابة . ويجب أن تكون أمام كل مدير تنفيذي رئيس على مكتبه أو تعلق على حوائط حجرة الرسوم البيانية يوم الاثنين الثاني من كل ثالث شهر .

[1986]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 35

دوائر الأعمال أفضل من يقود البحث والتطوير

منذ سنوات قليلة مضت كان محللو درجة الأمان يقوّمون الأوراق المالية بطريقة روتينية عن طريق استخراج نسبة ما أنفق من مبيعات أية شركة على البحث والتطوير . ولكن هذا النوع من الإنفاق لم يعد له ارتباط بعد بنتائج المنشأة.

تخصص شركة هوفمان - لاروش عملاق المستحضرات الدوائية السويسرية ميزانية للبحث العلمى هى الأولى فى الصناعة ، ومنذ الستينيات لم تقدم منتجاً ذا أهمية . وسيمنس ، عملاق ألمانيا فى مجال الكهرباء ، برغم شهرتها التى طبقت الآفاق فى جودة البحث وميزانية البحث الخاصة ، لم تقدم منتجات جديدة لعدة سنوات . واستمر معمل مركز البحث الأمريكى AT&T ذائع الصيت ومعمل بل Bell فى أن يصدر عنهما الواحد تلو الآخر « من أشياء علمية مثيرة» - فى الصوتيات والبصريات والحاسبات الآلية وفى الرياضيات . ولكن على عكس اكتشافات معامل بل فى الماضى ، فإن هذه النجاحات المفاجئة فى المجالات العلمية لم تولد نجاحات تجارية كبيرة . ولم تستطع أيضاً معامل بل فى طوكيو نظير معمل شركة NEC، أن تحول استثمارها الضخم فى أبحاث

وسائل الاتصالات اللاسلكية والسلكية إلى منتجات يمكن تسويقها .

ولكن ثمة شركات أخرى – تنفق غالباً أقل بكثير – تظهر نتائج رائعة للبحث والتطوير . فشركة ميرك Merck فى الولايات المتحدة وبعض المنشآت البريطانية مثل جلاكسو وويلكوم تقدم عقاراً ناجحاً جديداً الواحد بعد الآخر . وقدمت الشركة السويدية ASEA – وهى أصغر خط قديم فى الصناعات الكهربائية – ابتكارات ناجحة تجعل منها زعيماً دولياً فى ثلاث مجالات تنافسية لدرجة عالية : قاطرات كهربائية وإرسال تيار مباشر وإنسان آلي يعمل فى مجال الصناعة . إن توجيه اللوم « لعوامل خارجية » مثل «إجراءات حكومية زائدة » لما يربك البحث والتطوير ليس عذراً ملائماً .

وصفة إخفاق

ظلت من البديهيات ، أن تؤدى عمليات البحث والتطوير دورها الخاص بها فى مجال العمل العلمى والتقنى على مدى مائة عام . ولكن الابتكارات الناجحة فى مجالى المستحضرات الطبية والحاسبات – وفى ميادين أخرى – يتم إجراؤها عن طريق فرق أصحاب أغراض متداخلة من مجالات التسويق والتصنيع والتمويل يسهمون منذ البداية فى أعمال البحث .

ومازالت معظم الشركات تعتقد أنه كلما كان الابتكار أكثر ملاءمة لما يقوم الزبون بأدائه – سواء كان منتجاً أو خدمة – كان أكثر نجاحاً فى السوق . وتعتقد الشركات أن حاجة الزبون لشراء معدات جديدة غالية ، أمراً يجب أن يبقى فى الحد الأدنى . ولكن هذا المنهج آخذ فى أن يصبح وصفة إخفاق .

استطاعت شركة فيديرال إكسبريس ، منذ عامين مضيا ، أن تتنبأ بصورة ناجحة بالرخاء الذى سيحدث فى استخدام الفاكس فى الإرسال . فأخرجت خدمة

جديدة تقدم معظم فوائد الفاكس ، دون أن يدفع الزبون سنتاً واحداً فى شراء معدات جديدة غالية الثمن ، ولكن هذه الخدمة فشلت فشلا ذريعاً - غير أن هؤلاء الزبائن أنفسهم يصطفون الآن فى انتظار شراء أجهزة فاكس خاصة بهم . وقد جاء فشل NEC فى أن تصبح عنصراً رئيسياً فى أسواق التليفون العالمية بدرجة كبيرة نتيجة إدماج التقنية الجديدة فى نوع من التهجين : أصبحت لوحات المفاتيح نصف إليكترونية فقط ، فتمكن بذلك زبائن محتملون من الاحتفاظ بمعداتهم الكهربائية الميكانيكية الحالية . واتجه الزبائن بدلاً من ذلك إلى شراء لوحات إلكترونية كاملة من منافسى NEC.

ومنذ ظهور معمل البحث الصناعى منذ تسعين عاماً مضت عن طريق صناعة الكيماويات فى ألمانيا على يد تشارلس شتاينميتز Charles Steinmetz ، رجل جنرال إلكتريك فى الولايات المتحدة - أصبحت أعمال البحث والتطوير الناجحة « مما تقوده التقنية » .

بدأ شتاينميتز ، مثلاً ، عمله الرائد على محرك قوة الحصان الجزئى عن طريق توضيح المواصفات الفنية : مدخلات ومخرجات القوة الكهربائية والسرعات الدورانية والاحتكاك ودرجات الحرارة و التحملية والعولِ. وساعده هذا فى أن يحدد المعرفة العلمية والمقدرة الهندسية الجديدتين اللتين يجب إنتاجهما للحصول على المنتج النهائى المرغوب فيه . وقدمت هذه الوسيلة لنا الإنجازات الفنية الكبرى فى هذا القرن شاملة نجاح وكالة ناسا NACA فى إنزال رجل على سطح القمر . وفيما عدا حالات التقنيات الحديثة للغاية مثل علم الوراثة الحيوية ، فإن منهج قيادة التقنية آخذ فى أن يصبح غير منتج . نحن فى حاجة متزايدة إلى استراتيجية بحث وتطوير تقودها دوائر المال والأعمال .

إن البحث والتطوير فى منشأة أشباه الموصلات مازالا تقودهما التقنية

على نحو كبير . لقد تفوق علينا اليابانيون بدرجة كبيرة نتيجة أنهم دخلوا مجال أشباه الموصلات مع التساؤل : ما هى استراتيچية دوائر الأعمال الصحيحة ؟ إن اليابانيين قد انتهوا إلى أن البحث والصناعة التحويلية يجب أن يندمجا مع مستخدم كبير – فيما يعنى صانع الحاسبات الآلية – الذى يقدم سوقاً ضخمة خصيصاً لها يكون درعاً لها فى مواجهة تقلبات الأسعار العنيفة ويكوّن جزءاً من اقتصاديات الصناعة . وبرغم أن الأمريكيين كانوا رواداً فى علم الإنسان الآلى ، فقد تخلفوا فى الوقت الراهن ، لقد أقاموا استراتيجيتهم على قوة التقنية الدافعة . لقد أقامت ASEA سياسة البحث والتطوير الخاصة بها على استراتيجية دوائر الأعمال التى انتهت بها إلى تطوير أدوات منوعة للغاية لأسواق مختلفة .

وأفضل مثل يضرب لاستراتيچية البحث والتطوير التى تقودها دوائر الأعمال مازالت أكثرها تبكيراً وهى أمريكية المنشأ : الوسيلة التى ابتكر بواسطتها ديڤيد سارنوف David Sarnoff التليفزيون الملون . وقد ظل سارنوف فترة طويلة الرئيس التنفيذى لشركة RCA وعندما تنبأ مستر سارنوف فى منتصف الأربعينيات بسوق لجهاز التلفيزيون الملون ، وكان ذلك عندما بدأ جهاز التليفزيون الأبيض أسود يباع تجارياً ، تنبأ فيما سيكون عليه المنتج لكى يرضى الزبائن – فيما يتعلق بالسعر ومدى مطابقة الألوان للواقع ومقدرة القناة والمظهر والحجم – وبدأ بعد ذلك يضع العلم والتقنية اللازمتين لإنتاج مثل هذا الجهاز .

وجاءت المتطلبات الناتجة ، على عكس ما كان يُعتقد أنه يبشر بالخير فى الاتجاهات التقنية ، واعتبرها معظم رجال RCA الفنيين أمراً منافياً للعقل . ولكن مستر سارنوف أصر وكون عدداً من فرق غاية فى الصغر ذات كفاءة عالية . وهكذا صنع التليفزيون الملون بعد اثنتى عشرة سنة .

واليابانيون ، وقد كانوا يقظين تماماً بتقليد مستر سارنوف ، استخدموا مؤخراً نفس الاستراتيچية لتطوير جهاز الفيديو كاسيت ، لقد بدأوا بأن وضعوا هدفاً تجارياً واستراتيچية تجارية أيضاً ثم شكلوا فرقاً صغيرة جداً ذات كفاءة عالية للعمل على تحقيق المطلوب وعن العلم والتقنية الجديدين . كان الأمريكيون الذين قد بدأوا وضع الصور على الشريط تقودهم التقنية ، وانتهوا بتطبيقات صناعية للحصول على مواقع خاصة فى أسواق صغيرة لاتدر ربحاً كبيراً ، ويمتلك اليابانيون الآن شركات ذات بلايين متعددة من الدولارات لتصنيع أجهزة الفيديو كاسيت للمستهلك ذائعة الصيت عالمياً .

وعلى الرغم من أن هذه التطورات خطيرة ، إلا أنها ربما لا تكون سوى دلائل . ومفهوم معمل الشركة نفسه آخذ فى أن يصبح موضع شك . ويفترض هذا المفهوم أن مادة أو منتجاً أو خدمة ما وجدت لتكون ملائمة لسوق بذاتها على نحو متفرد .

فعلى سبيل المثال مازال صُناع الصلب يفترضون أن لمنتجهم سوقاً طبيعية مُقدراً لها أن تسود . وقد تكون هناك بدائل ولكنها من منزلة تالية - وهو ما يطلق عليه لألمان باحتقار كلمة بديل Ersatz . على أن هناك بصورة متزايدة منتجات منافسة تقدم أداءً أفضل - أو على الأقل مختلفاً ، فى كل سوق «طبيعية» وحيدة - البلاستيك الذى يستخدم فى السيارات على سبيل المثال .

ومنذ أربعين عاماً حلت الآلات الكاتبة الكهربائية محل الآلات الكاتبة اليدوية . ومع ذلك فهى آلات كاتبة فيما عدا أنه قد أضيف إليها محرك . وقام الصناع التقليديون بإنتاجها . وفى الوقت الراهن حلت محلها أجهزة معالجة الكلمات . وجاء ظهورها من تقنية الكومبيوتر ومازالت تصنعها شركات الحاسبات الآلية .

قررت المحكمة العليا ، منذ ستين عاماً ، أن آلة البرق كانت الوسيلة «الطبيعية» لنقل الكتابة ، وأن التليفون كان الوسيلة « الطبيعية » لنقل الكلمة المنطوقة – وقسمت إليكترونيات العالم طبقاً لذلك . وفى الوقت الراهن يتنافس التليفون والفيديوتكس (الآخذ فى النمو كالنار فى الهشيم فى أوربا) والتلكس والفاكس والبريد الإليكترونى فى مجال الإرسال الإليكترونى . وكل منها يمثل تقنية تختلف باختلاف القاعدة الصناعية .

وفى جميع دوائر المال والأعمال تقريباً ، يبدى ، بصورة أساسية ، معمل البحث والتطوير اهتماماً بما يستمر فى تقنيته التقليدية سواء اكان صلباً أم ورقاً أم آلات كاتبة . وما تكون الحاجة إليه على نحو متزايد هو إدارك المرء ، واهتمامه بالعلم وبالتقنية ، خارج معمله الخاص به ، وخارج مجاله ، وخارج صناعته هو .

هل مازال للمعمل التقليدى أى معنى ؟ إنه يفترض أن جميع أنواع التقنيات اللازمة للشركة يمكن أن تنتج من خلال معملها . وعلى العكس ، فإن معظم الأشياء التى ينتجها معملها يمكن أن يطبق فى استخدام يدر ربحاً عن طريق الشركة . وهذا أمر لم يعد حقيقيًا بعد – إلى الحد الذى أعلن معه واحد من زعماء مديرى البحث على نطاق الدولة ، وليم ميلر William Miller ، رئيس معهد ستانفورد للبحث ، عندما قال « إن معملاً علمياً من الدرجة الأولى يكون إنتاجه كثيراً جداً بحيث يصعب أن تمتلكه أية شركة واحدة » .

عمل يعتمد على نفسه

أسست معامل بل لتقوم بإنتاج جميع أنواع التقنيات التى يحتاجها التليفون – وقد قامت بذلك لعدة سنوات . وعلى العكس ، فقد كان يتوقع من الشركة الأم التى تتبعها المعامل AT&T أن تكون قادرة على استخدام أية تقنية

جديدة تخرج من المعمل : وظلت تقوم بذلك لعدة سنوات . ولكن منذ الحرب العالمية الثانية فإن الكثير مما حدث من تقدم تكنولوجى ، والذى خرج من معامل بل - مثل الترانزستور - قد وجدت تطبيقاتها الرئيسية خارج صناعة الإرسال التليفونى . وأخذت تقنية التليفون الجديدة ، تأتى أكثر فأكثر من خارج صناعة الاتصالات اللاسلكية ومعاملها .

وقد جاء إلى الوجود منتج سيمنس الناجح حقاً وهو الاسكانر(جهاز الفصل) الخاص بالجسم - ليس من معامل سيمنس ولكن جاء به منتج بريطانى لصناعة أسطوانات الفونوغراف .

ولم تعد التيارات التكنولوجية تسير متوازية ، ولكنها أصبحت تتقاطع بعضها مع البعض بصورة متزايدة مع فيضان متكرر من الواحد إلى الآخر .

وتأسيساً على ذلك فقد يصبح معمل الأبحاث ، بصورة متزايدة ، عملاً منفصلاً ، يقوم بالعمل البحثى على أساس التعاقد لحساب العديد من الزبائن الصناعيين . ومن ثم فإن كل زبون قد يكون فى حاجة إلى « مدير تكنولوجيا » أكثر من حاجته إلى « مدير بحث » - مدير التكنولوجيا يستطيع تطوير أهداف العمل القائم على التكنولوجيا المحتملة واستراتيجيات التكنولوجيا القائمةعلى أهداف العمل والسوق ، والذى يمكنه بعدئذ أن يحدد ويشترى العمل الفنى اللازم لإنتاج نتائج خاصة بالعمل . ولكن لا يعرف أى إنسان فى هذه الأيام - ومن المؤكد ليست مدارس الهندسة ولا المدارس التجارية تعرف - كيفية تدريس إدارة التكنولوجيا ولا حتى يعرف ، فى واقع الأمر، من أين يبدأ .

[1988]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 36

تخلص من حجرة البريد : تفكيك المؤسسة فى التسعينيات

إن أعداداً متزايدة من الناس الذين يعملون فى مؤسسات أو يعملون لها إنما سوف يكونون فعلاً مدرجين فى كشوف الأجور الخاصة بمقاولين خارجيين مستقلين . فدوائر المال والأعمال والمستشفيات والمدارس والحكومات واتحادات العمال – وجميع أنواع المؤسسات الكبيرة والصغيرة – آخذة بصورة متزايدة فى «التخلص» من العمل الكتابى والصيانة والعمل المساند .

والاتجاه ، بطبيعة الحال ، ليس جديداً على وجه العموم . وثمة عدد كبير من المستشفيات الأمريكية – وكذلك الأوروبية واليابانية – تعهد بأعمال الصيانة وتغذية المرضى فى الوقت الحاضر إلى متعهدين . ولم يقم أحد بمثل هذا العمل منذ أربعين سنة مضت . وترجع منشآت «المساعدة المؤقتة» إلى ما يزيد على ثلاثين عاماً . وبينما فى البداية كانوا يتعاملون مع كتبة الملفات ، والطابعين على الآلة الكاتبة ، فإنهم الآن يقدمون مبرمجى الكومبيوتر ، والمحاسبين ، والمهندسين والممرضات وحتى مديرى المصنع ، وعهدت المدن إلى متعهدين بعملية «إدارة الفضلات» (التى عرفت فيما مضى بنظافة الشوارع والتخلص من القمامة) ، وحتى السجون يتولى أمرها الآن مقاولون من القطاع الخاص .

استأجر العمل الكتابى

يتسارع هذا الاتجاه بصورة حادة فى جميع البلاد المتقدمة . وقد تصبح بعد مرور ما بين 10 أو 15 سنة القاعدة تماماً ، وبخاصة فى المؤسسات الكبيرة ، أن يُعهد لآخرين بجميع النشاطات التى لا تقدم للناس الذين يعملون فيها فرصاً للتقدم على سلم الإدارة فى المراكز الأعلى . والواقع أن هذا الاتجاه قد يكون الوحيد لتحقيق الإنتاجية فى الأعمال المكتبية والصيانةوالمساندة . وسوف تصبح الإنتاجية الآخذة فى الزيادة فى مثل هذه الأعمال تحدياً محورياً فى البلاد المتقدمة ، حيث يستخدم مثل هذا العمل فى الوقت الراهن عدداً من العاملين كالذى تستخدمه الصناعة التحويلية .

والعمل المساعد آخذ فى أن يصبح على نحو سريع كثيف رأس المال . وفى كثير من الشركات الصناعية يعادل الاستثمار فى تقنية المعلومات فى الوقت الراهن على أساس كل موظف مكتبى ، ما يستثمر فى الآلات محسوباً على أساس كل عامل إنتاج . ومع ذلك ، فإن إنتاجية العمل المكتبى والصيانة والعمل المساند منخفضة بصورة تعسة ، ولا تزيد إلا بخطى وئيدة كالسلحفاة ، إن حققت . والتخلص منها وحده لن يجعل العمل أكثر إنتاجاً ، ولكن بدونها لا يحتمل معالجة إنتاجية العمل المكتبى والصيانة والعمل المساند على نحو جدى .

والخدمة التى تؤدى لدى العامل فى منزله والنشاطات المساندة هى احتكارات بحكم الواقع . وليس لدى أصحابها حافز لتحسين إنتاجيتهم . وبرغم ذلك فلا وجود للمنافسة . وواقع الأمر فلدى هؤلاء حافز سلبى ضخم لتحسين إنتاجيتهم . وفى المؤسسة التقليدية أو دوائر المال والأعمال أو الحكومة ، يُحكم على مستوى وسمعة أى نشاط على أساس حجمه وميزانيته وبخاصة فى حالة النشاطات التى لا تؤدى إسهاماً مباشراً يمكن قياسه عند الحد الأدنى للأعمال .

ومن ثم فإن تحسين الإنتاجية فى مثل هذا النشاط يكون بالكاد الوسيلة للتقدم والنجاح .

وعندما تُنتقد هيئة العاملين الذين يؤدون العمل فى منازلهم لأنهم يؤدون عملاً هزيلاً ، فمن المحتمل أن يستجيب مديروهم بتأجير عدد أكبر . ويعرف المقاول الخارجى أنهم سوف يتخلصون منه ليحل محله منافس أفضل أداءً ما لم يعمد إلى رفع مستوى الجودة وخفض التكلفة .

إن الناس الذين يديرون خدمات مساعدة من منازلهم لبعيدين عن القيام بالأعمال الصعبة ، ذات الصبغة الابتكارية ، التى تغلب عليها أن تكون ذات تكلفة واللازمة لأن تجعل من أعمال الخدمة أكثر إنتاجاً . إن الحاجة فى مجال العمل الخدمى إلى الابتكار المنهجى ، ملحة وماسة على نحو ما كانت عليه فى العمل الآلى منذ خمسين عاماً انقضت بين فريدريك وينسلو تايلور فى السبعينيات من القرن 19 وبين هنرى فورد فى العشرينيات من القرن 20 . ويتعين أن يتم تحليل كل مهمة وكل عمل ثم يعاد تشكيله . وواقع الأمر أن كل أداة يجب أن يعاد تصميمها .

وعندما بدأ راى كروك Ray Kroc مؤسس ماكدونالد فى أن يجعل محلات الهامبورجر أكثر إنتاجية ، عمد إلى إعادة تصميم كل الأدوات شاملة الملاعق ، وماسكات الفُوط والطاسات . وكان على شركات صيانة المستشفيات أن تعيد تصميم المقشات وجاروف الكناسة وسلة أوراق المهملات وحتى الملاءات والبطاطين عندما أرادت تحسين الإنتاجية . وقام فريد سميث Fred Smith ، عند بناء فيدرال إكسبريس ، بدراسة كل خطوة واحدة فى عمليات جمع الطرود ونقلها وتسليمها وكذلك عملية إعداد الفواتير . وكان على العاملين بعد ذلك أن يخضعوا للتدريب والتدريب والتدريب . ويتطلب ذلك تكريس جهد واحد لهدف

واحد مفرد يستقطب قواه كلها ويستحوذ عليها - صناعة الهامبورجر أو أسرة المستشفيات أو توصيل الطرود - وهذا ما يميز مقاولاً خارجياً يعمل مستقلاً بدرجة أكثر من رئيس إدارة داخل مؤسسة ينتظر أن يكون أحد أفراد فريق اللاعبين .

ولعل أهم سبب لتفكيك المؤسسة ، برغم ذلك ، هو ما يحتمل أن يقدم الاقتصاديون والمهندسون على طرحه جانباً على أساس أنه شيء « غير ملموس»: إنتاجية العمل المساعد لا يحتمل النهوض بها حتى يصبح ممكنا ترقيته إلى الإدارة الأعلى للقيام بعمل جيد فيها . ولا يحدث هذا فى العمل المساعد إلاّ إذا قامت بتنفيذه منشآت منفصلة ومستقلة بذاتها . وحتى يتحقق ذلك فسوف لا يلتحق الناس الطموحون والقادرون بالأعمال المساعدة ، وإذا ما وجدوا أنفسهم وقد التحقوا بها، فسرعان ما يخرجون منها .

ومن الصعب أن يجيء هبوط الإنتاجية عفو الخاطر فى المصانع الأمريكية بمجرد أن تباشر أمور التمويل والتسويق من الصناعة التحويلية فى أوائل الستينيات باعتبار أنها قنوات التقدم فى الإدارة الأكبر . وليس من عفو الخاطر أيضاً أن يوصم سماسرة الأوراق المالية على نحو متكرر بأزمات «المكتب الخلفى» برغم ارتفاع الاستخدام على نحو مطرد وزيادة الاستثمار فى الأعمال المكتبية والمساعدة . وحتى وقت قريب جداً كان رئيس المكتب الخلفى (برغم أنه المسئول عن نصف نفقات المنشأة) شريكاً «فخرياً» . أما الترقيات والمكافآت وحتى الوقت المتاح من جانب الإدارة العليا على حد سواء ، تم الاحتفاظ بها ، وعلى وجه العموم ، لرجال التجارة والمحللين ورجال البيع .

وثمة تفسير لسبب ارتفاع تكاليف المجالات غير التعليمية فى الكليات والجامعات إلى ما يعادل ضعفى تكاليف العملية التعليمية فقط بعد الحرب

العالمية الثانية – إلى الحد الذى تستنفد معه 40 فى المائة تقريباً من قيمة التكلفة الإجمالية – من المؤكد أنه يرجع إلى أن الرجال الذين يسهرون على مبانى طلاب الداخلية أو مكاتب الأعمال ليسوا حاصلين على درجة الدكتوراه ، ومن ثم فهم ليسوا من السلك الذى يقوّم على الأساس الأكاديمى .

وكانت تكلفة الخدمات والأعمال المساعدة ، منذ أربعين عاماً لا تستنفد أكثر من 10٪ أو 15٪ من التكاليف الكلية . ونظراً لأنها كانت هامشية فلم يكن يُعْبأ بالإنتاجية المنخفضة . والآن يحتمل وبدرجة أكبر أن تستنفد هذه التكاليف 40٪ فلا يمكن طرحها جانباً ، غير أن نظم القيمة لا يحتمل أن يعتريها التغير . وليس من مهمة الكلية على أية حال أن تتولى أمر تغذية صغار التلاميذ ، فمهمتها هى التعليم والبحث .

وبالإضافة إلى ذلك فإن تكليف مقاول مستقل من خارج المؤسسة بالقيام بالعمل المكتبى وعمل الصيانة والعمل المساعد ، يمكن أن يهيىء فرصاً واحتراماً ورؤية . ومديرو تغذية الطلبة باعتبارهم موظفين فى إحدى الكليات ، لن يكونوا إلا تابعين . وفى إحدى الشركات المستقلة المتعهدة بتقديم الطعام قد يصل الأمر بحيث يصبح نائب رئيس مجلس الإدارة هو المختص بشئون إطعام الطلبة فى عدة مدارس . وقد يصبح هؤلاء المديرين التنفيذيين الرؤساء لمنشآتهم . وإذا كانت لديهم مشكلة ، فثمة شخص ذكى حسن الإطلاع فى المنشأة الخاصة بهم يمد إليهم يد المساعدة . وإذا اكتشفوا كيف يؤدون المهمة بطريقة أفضل أو كيف يحسنون المعدات فيقابلون بالترحاب ويستمع إليهم . ويصح هذا فى المنشأة المستقلة التى تتولى أعمال المحاسبة الخاصة بالزبون فى شركة صندوق التكافل .

دفع آلات الكنس الكهربائية

إن بعض النسوة اللائى بدأن العمل فى واحدة من الشركات الكبرى المختصة بصيانة المستشفيات منذ 12 أو 15 عاماً يدفعون آلات الكنس

الكهربائية ، أصبحن الآن رئيسات أقسام أو نائبات لرؤساء مجلس الإدارة ويمتلكن أعداداً كبيرة من الأوراق المالية الخاصة بالشركة ، ومعظم أمثالهن اللائى يعملن موظفات فى المستشفى ، مازلن يدفعن آلات الكنس الكهربائية.

ولا ريب فى أن هناك ثمناً يدفع مقابل تفكيك المؤسسة . وإذا كانت هناك أعداد لم يعد أصحابها موظفين بعد فى المؤسسة التى يعملون فيها فعلاً ، فلا بد من وجود ردود أفعال اجتماعية ضخمة . وحتى الآن فليس من خيار آخر أمامنا لإعطائنا فرصة لمعالجة ما هو آخذ بسرعة لأن يصبح مسألة محورية للإنتاجية فى المجتمعات المتقدمة .

[1989]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 37

القواعد العشر لبحث فعّال

تحصل بعض دوائر الأعمال والمال - ليست بالكثيرة جدا - على عائد لكل دولار ينفق على البحث يوازى خمسين ضعفاً أو حتى مائة ضعف . وثمة عدد آخر يحصل على مقابل قليل أو لا يحصل على أى شىء على الإطلاق . وليست الثقافة أو الذكاء أو العمل الشاق المفتاح للنجاح - والحظ مفتاحها جميعاً - إن مفتاح النجاح هو اتباع القواعد العشر للبحث الفعال .

1- يبدأ كل منتج جديد أو عملية أو خدمة فى أن يصبح آيلاً إلى الاختفاء معنوياً فى نفس الوقت الذى يحقق فيه نقطة التعادل .

2- ومن ثم فكونك أنت الذى يجعل من منتجه أو عمليته أو خدمته آيلة للاختفاء معنوياً ، هو الوسيلة الوحيدة التى تمنع منافسك من أن يفعل ذلك .

ودى پون شركة أمريكية كبيرة أدركت ذلك منذ زمن وقبلته . فعندما ظهر النايلون منذ خمسين سنة مضت طلبت دى پون على الفور من الكيماويين أن يعملوا على اختراع ألياف صناعية جديدة تنافس «النايلون» . وبدأت أيضاً فى أن تخفض من سعر النايلون - ومن ثم تجعل منه شيئاً أقل إغراء للمنافسين للعثور على وسيلة للالتفاف حول براءات اختراع دى پون . ويفسر ذلك السبب الذى من أجله مازال دى پون صانع الألياف الصناعية الشهير على نطاق العالم ،

ومازال «نايلون» هذه الشركة مسيطراً على السوق بطريقة مريحة على حد سواء.

تفرقة لا طائل من ورائها

3- وإذا كان للبحث أن يعطى نتائج ، فالأفضل نسيان تفرقة القرن التاسع عشر بين « البحث العلمى البحت » وبين « البحث التطبيقى » . ومن المحتمل أن تكون هذه التفرقة مايزال لها وجود فى الجامعة ، ولكن لا طائل من ورائها فى مجال الصناعة إن لم تكن عاملاً معّوقاً . وقد يتطلب تغيير بسيط فى تصنيع جزء صغير بالماكينات ، على سبيل المثال ، بحثاً مجرداً فى بنية المادة . فى حين يستلزم خلق منتج جديد تماماً أو عملية مجرد إعادة قراءة دقيقة لما جاء بشأنها فى كتيب التعليمات . وليس بالضرورة أن يكون بحثاً علمياً بحتاً أكثر صعوبة من إعادة تعريف مشكلة ، بحيث يمكن لمفاهيم معروفة تماماً أن تطبق فى حلها .

4- لا يوجد فى البحث الفعال فى مجالات الفيزياء والكيمياء وعلم الأحياء والرياضيات والاقتصاديات وما إلى ذلك ما يسمى « مناهج » . إنها أدوات . ولا يعنى ذلك ، بطبيعة الحال ، أن البحث الفعال يتطلب عبقريات عالمية . ولا يعرف عالم الفيزياء أو الكيميائى الأكثر ذكاء فى الوقت الراهن سوى جانب صغير من المنهج الخاص به . ولكن البحث الفعال إنما يتطلب من المسئول عن المشروع أو من مدير البحث أن يعرج على ما هو متخصص . وأفضل مثل قد يكون الطريقة التى استطاع بها چيم ويب Jim Webb المسئول عن وكالة ناسا فى عهد الرئيس كينيدى فى الستينيات ، أن يعبىء اثنى عشر منهجاً مختلفاً لكى يضعوا رجلاً على القمر . ولم يكن مستر ويب عالماً ولكنه كان محامياً – محاسباً .

5- البحث ليس جهداً واحداً – إنه نتيجة ثلاثة جهود : تحسين وارتقاء

مُدار وابتكار . إن كلاً منها يكمل الآخر برغم أنها متباينة تماماً .

* وتستهدف عملية التحسين جعل ما هو ناجح فعلاً أفضل مما هو عليه . إنها نوع من النشاط ليست له من نهاية ، يتطلب أهدافاً كمية بعينها مثل تحسينات سنوية بمعدل 3٪ أو 5٪ فى التكلفة ، والجودة وإرضاء الزبون . وتبدأ عملية التحسين بالتغذية الاسترجاعية من الخط الأمامى : الناس الذين يقومون فعلاً بعمل المنتج أو بتقديم الخدمة ، مثل رجال المبيعات ، ومستخدمى المنتج أو السلعة وهم من ذوى الأهمية الحيوية . ومن ثم فإن علماء الشركة أو مهندسيها أو مصممى المنتج يتعين عليهم تحويل اقتراحات الخط الأول واستفساراتهم إلى تغييرات فى المُنتج أو العملية أو الخدمة .

واليابانيون الآن هم الممارسون المشهورون بجعل التحسين عملية مستمرة . وكان مخترع هذا التحسين وأكثر ممارس تماسكاً شركة امريكية هى ويسترن إلكتريك Western Electric ، وهى فرع من شركة تليفونات بل القديمة .

* والارتقاء المُدار هو استخدام منتج جديد أو عملية أو خدمة لإنتاج منتج أو عملية أو خدمة أحدث . وشعاره «أن كل منتج جديد ناجح هو الخطوة الموصلة للمنتج التالى » .

وربما يكون أكثر الممارسين شهرة هى شركة سونى التى تطورت منهجياً بمجموعة من منتجات جديدة - جهاز الووكمان على سبيل المثال - من جهاز التسجيل على اشرطة أصلية . ولعل الممارس الأكثر نجاحاً إنما هى منشأة أمريكية « ليست من عداد أصحاب التقنيات » تدعى شركة سيرفس ماستر Service Master Co. فى إحدى ضواحى شيكاجو ، وهى من أصحاب بلايين الدولارات ومتعددة الجنسيات ، وتمارس أعمالاً ناجحة فى الولايات المتحدة واليابان وأوربا الغربية . وسيرفس ماستر بدأت بتطبيق منهجى للهندسة

الصناعية فى صيانة المستشفيات وتدريب أناس ذوى مهارات منخفضة . وتطورت خطوة خطوة فى صيانة المكاتب والعناية بكبار السن ، والارتقاء المدار يقوده السوق دائماً . ومع ذلك فغالباً ما يتطلب تكنولوجيا وآلات جديدة أو على الأقل تطورات حديثة .

* والتجديد ، أخيراً ، إنما هو استخدام منهجى لفرصة التغييرات : فى المجتمع والاقتصاد والديموغرافيات والتكنولوجيا .

ومفتاح البحث الفعال هو مواصلة التحسين والتجديد والاستغلال المُدار فى وقت واحد ، وإن كان كل منها منفصل عن الآخر . واستراتيجية دى پون فى مجال الألياف الصناعية هى مرة أخرى المثل الكلاسيكى . لقد بدأت الشركة للتو ، كما ذكرت من قبل ، تعمل فى اختراع ألياف منافسة . على أنها بدأت فى الحال أيضاً فى تحسين النايلون وتواصل تطوراً مداراً. وقد طور النايلون لتصنع منه جوارب السيدات ، ولكن سرعان ما عدل ليستخدم أحبالاً لإطارات السيارات – وربما ظل هذا أكثر تطبيقاً إدراراً للربح لعدة سنوات .

وتختص القواعد الخمس الأولى بما يجب أن تعمله ، أما الخمس الأخرى الواردة فيما يلى فتختص بكيفية أداء ما يُعمل :

6- ليكن هدفك عاليا ! لقد جرت العادة على أن يكون إجراء التعديلات التافهة صعباً ولكن تقاوم بنفس الشدة التى تقاوم بها التغيرات الرئيسية ، ويتساءل أصحاب البحث الناجح : هل النجاح إذا تحقق يُحدث اختلافاً حقيقياً فى حياة الزبون أو المنشأة ؟ إن اليابانيين يسيطرون على سوق أجهزة الڤيديو وآلات الفاكس وكلاهما اختراعان أمريكيان ، لأن اليابانيين قد وضعوا نصب أعينهم أهدافاً للبحث – أعلى مما اعتقدت أية شركة أمريكية أن تحقيقه ممكن – متعلقة بحجم المنتج الأداء والسعر .

7- ورغم ذلك يتطلب البحث الفعال نتائج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى . والمجهودات اللازمة إنما تكون من الكبر بحيث لا يمكن تحقيقها في المدى القصير وحده . ويجب أن تكون النتيجة قصيرة المدى خطوة في استمرار العملية ذات المدى الطويل . ومن الصعب تصميم التوزان المطلوب الذى جرت العادة على تحقيقه عن طريق تحليل ذى أثر رجعي.

لقد أدرك الباحثون منذ وقت طويل أنه يجب عليهم أن يعودوا إلى الوراء ويقرأوا مذكرات معاملهم الخاصة بهم . هل حدث أى شيء ثم ألقى به جانباً لأنه كان غير متوقع أو ظهر انه لا ينتهى إلى الهدف المرجو من البحث ؟ وإذا كان الأمر كذلك فهل كان فعلاً مؤشراً لفرصة ؟ وهل كان ، فوق كل شيء ، مؤشراً لنتيجة مفيدة تنتمى إلى المدى القصير وقابلة للاستعمال ؟ وأكثر الأمثلة شيوعاً هو كيف أدرك ألكسندر فليمنج Alexander Fleming أنه عثر مصادفة على البنسلين ولكن تخلص منه لأنه أفسد مزارعه البكتيرية .

وفى عملية التحسين حيث تكون النتائج ، بطبيعة التسمية ، مما ينتمى إلى المدى القصير ، يتطلع المرء إلى المضامين طويلة المدى . ويقوم المرء بتحليل أعمال السنتين الماضيتين أو الثلاث الماضية ومعه هذا السؤال : هل تتجمع التحسينات الناجحة حول تطبيق بذاته أو سوق بذاته أو تصميم ما أو عملية ما أو منتج ما ؟ ويوضح ذلك غالباً فرصة لابتكار رئيسى أو تغيير رئيسى ينتمى إلى المدى الطويل .

وثمة شركة كبيرة يبدو أنها سيطرت على هذا التصرف المتوازن هى ميرك Merck إحدى أكبر الشركات الدوائية العالمية . وثمة أخرى هى أعمال الإليكترونيات الطبية التابعة لشركة جنرال إلكتريك ، فبينما هى تجرى تجارب على تلك الابتكارات الجذرية مثل الأشعة المقطعية للجسم وتصوير الرنين

المغناطيسى ، فقد بدأت على نحو منهجى بالتغذية الاسترجاعية من تلك الابتكارات الرئيسية طويلة المدى فى إجراء تحسينات دائمة وفورية على جهازها التقليدى الخاص بالأشعة السينية .

8- البحث عمل منفصل ، ولكنه ليس وظيفة منفصلة . ويجب أن يكون التطوير - وهو ترجمة نتائج البحث إلى منتجات وعمليات وخدمات يمكن تصنيعها وبيعها وتسليمها وتقديمها كخدمة - ملازماً للبحث جنباً إلى جنب . ويؤثر التصنيع والتسويق والخدمة جميعها فى البحث منذ البداية ، تماماً بنفس قدر تأثيرنتائج البحث فيها . وقد يكون البحث فى الجامعة هو التنقيب عن معرفة جديدة كهدف فى حد ذاتها . أما فى الصناعة وفى الحكومة وفى الطب فإن البحث يجرى للعثور على منفعة جديدة .

9- ويتطلب البحث الفعال تركاً منظماً - لا للمنتجات والعمليات والخدمات فحسب ، بل لمشروعات البحث أيضاً . ويتطلب كل منتج وعملية وخدمة ومشروع للبحث ، أن يوضع تحت الاختبار الخاص بعمره كل عدة سنوات مع طرح هذا السؤال : هل نبدأ الآن هذا المنتج أو العملية أو الخدمة أو مشروع البحث ، ونحن نعرف ما نعرفه الآن ؟

وثمة ثلاثة مفاتيح ترشدنا إلى متى يكون الترك :

الأول ، عندما لا يكون هناك مزيد من تحسينات ذات شأن . الثانى ، عندما يكون هناك بعض منتجات جديدة أو عمليات أو أسواق أو تطبيقات برزت من ارتقاء مدار . والثالث عندما تفضى سنوات طويلة من البحث إلى خلق نتائج «تثير الاهتمام» فقط .

إعادة النظر فى الابتكارات والتجديد

10- يتعين أن يخضع البحث لوسائل القياس كأى شىء آخر . ومن الميسور ، فى حالة التحسينات ، أن توضع أهداف بذاتها وتخضع للقياس . وفى حالة الارتقاء المُدار ، أيضاً ، فيمكن أن توضع أهداف - مثل منتج أو سوق أو تطبيق واحد بذاته كل عام . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن التجديد يتطلب التقويم . وأية شركة فى حاجة لأن تعيد النظر كل ثلاث سنوات فى نتائجها الابتكارية ، ماذا ندخله كابتكار يمكن أن يفضى إلى إيجاد فرق فى مقدرة هذه الشركة المنتجة للثروة ؟ هل تتواكب هذه الابتكارات من حيث العدد والجودة والأثر مع موقعنا من السوق ومركزنا القيادى فى صناعتنا ؟ وما سوف تكون عليه نتائج ابتكارنا فى السنوات القليلة القادمة - ومرة أخرى من ناحية العدد والجودة والأثر - بحيث يعطينا موقعنا من السوق والمركز القيادى اللازم لنا فى الصناعة ؟

إن نفقات البحث فى دوائر المال والأعمال الأمريكية - ثابتة أو حتى متناقصة فى السنوات القليلة الماضية - بدأت فى الصعود مرة أخرى . ولكن إنفاق المال لا يكون فى حد ذاته ضماناً للنتائج . وتطبيق قواعد البحث الفعال العشر هى ضمان النتائج .

[1989]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 38

الاتجاه صوب التحالفات للتقدم

بينما احتلت عمليات الاندماج وشراء حصص الشركاء والورادات والصادرات عناوين الصحف ، فإن تحالفات دوائر المال والأعمال نادراً ما كان لها ذلك الوضع . ولا تظهر هذه التحالفات بصورة عامة ضمن بيانات الإحصائيات . ومع ذلك فإن داوئر المال والأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم آخذة فى أن تصبح على نحو متزايد ، على الطريق الذى يوصلها إلى المجال الدولى . أما عن الأعمال الكبيرة ، فإنها فى طريقها إلى أن تصطبغ بصبغة تكنولوجية متعددة الجوانب .

وثمة تحالفات من كل نوع آخذة فى أن تصبح شائعة بصورة متزايدة وبخاصة فى الأعمال الدولية : مشروعات مشتركة وامتلاك أقلية للأسهم (وبخاصة الأسهم المتبادلة التى يمتلك بموجبها أحد الشريكين نفس النسبة التى يمتلكها الشريك الآخر) واندماج البحث والتسويق وتبادل رخص التصنيع واتفاقيات تبادل المعرفةوالنقابات وما إلى ذلك . ومن المحتمل أن يتسارع الاتجاه ، فإن حاجات التسويق والتقنية والناس جميعها تدفعه إلى الإمام .

الطريق الوحيد

لم يكن من الممكن لأى عمل أجنبى فى الستينيات والسبعينيات أن يقرب من السوق المحلية فى اليابان إلاً من خلال مشروع مشترك مع شركة محلية .

والحاجة إلى مثل هذه المشروعات المشتركة فى أوربا والولايات المتحدة كذلك آخذة فى الازدياد .

دخلت شركة AT&T منذ سنوات قليلة مضت ، فى تحالف مع احتكار إيطالى للتليفون بغية الوصول إلى السوق الأوربية التى سادتها احتكارات الحكومة . وغالباً ما يكون التحالف الوسيلة الوحيدة للحصول على تقنية أجنبية متميزة جديدة . وثمة صناع حاسب إليكترونى كبار اشتركوا فى محلات برامج صغيرة. واشترك صناع إليكترونيات كبار مع مصممى رقائق الحاسب ومتخصصين فيه ، واشتركت شركات دوائية كبيرة فى دفع أبحاث علم الوراثة إلى الأمام ، واشتركت مصارف تجارية كبيرة مع شركات مكتتبين ومتعاملين فى الأسهم .

وأصبحت مثل هذه التحالفات ، أكثر فأكثر الوسيلة التى توصل إلى أصحاب المعرفة الفنية . وثمة مواثيق أبحاث كثيرة بين الجامعات الأمريكية وبين دوائر وأعمال أوربية ويابانية (وأمريكية) كبيرة ، تعطى أمثلة جيدة .

ثم هناك التحالفات الدولية فى مجال الصناعات . ومنذ سنتين انقضتا ، وقّع اثنان ، من الحجم المتوسط ، من صناع آلات متخصصة - وأحدهما يابانى والآخر أمريكى - اتفاقية بينهما ترخص لهما تبادل نتائج البحث ، وتتيح لكل منهما أن يبيع منتجات الآخر وخدماته فى السوق المحلية على التوالى من خلال مبادلة معدلها 16 فى المائة من أسهم كل منهما . وثمة ثلاثة أمريكيين كبار من صناع السيارات لهم حصص أقلية كبيرة فى مصانع سيارات مستقلة يابانية وكورية ومرخص لهم بيعها فى سوق الولايات المتحدة تحت أسمائهم باعتبار أنها سيارات قام بتصنيعها « أصدقاء» أسيويون .

وهذه كلها ارتباطات خطيرة . وبينما معدلات إخفاقها فى السنوات الباكرة ليست أكثر ارتفاعاً بعد من تلك المشروعات الجديدة والاستيلاء ، فإنها تجنح لأن

تتورط فى اضطراب خطير - مهلك فى بعض الأحيان -عندما تحقق نجاحاً .

وغالبا عندما يحقق تحالف نجاحاً ، فيصبح واضحاً أن أهداف وأغراض الشركاء لاتتواكب مع بعضها بعض وقد يرغب كل شريك فى أن يسلك «الوليد» سلوكاً آخر بعد أن أخذ الآن «يكبر» . وقد يجنح كل شريك إلى فكرة مختلفة بشأن نوع الناس الذين يجب أن يديروا المشروع الناجح ، ومن أين يجب الحصول عليهم ، ولمن يكون ولاؤهم . ومما يجعل الأمر أسوأ عدم وجود آلية لفض هذه الخلافات . وعند هذه المرحلة يكون الأمر عادة متأخراً لإعادة المشروع المشترك إلى حالته الصحية .

ولكن المشاكل يمكن توقعها وتجنبها على نحو كبير .

يجب على جميع الأطراف ، قبل إتمام التحالف ، أن تمعن النظر فى أغراضهم وأغراض « الوليد» . هل يريدون المشروع المشترك فى نهاية المطاف أن ينمو كمشروع منفصلٍ ومستقل ؟ هل يتفق الأطراف منذ البداية على أن يباح للمشروع ، وربما مجرد تشجيعه ، التنافس مع واحد من المشروعات الأم أو معها جميعاً ؟ وإذا كان الأمر كذلك ففى أية منتجات ، وخدمات وأسواق ؟

وكان ، على سبيل المثال ، الفشل فى التفكير فى ذلك بإمعان السبب الرئيسى فيما انتهت إليه واحدة من شركات الاستثمار الناجحة للغاية وسبق تكوينها للبحث عن صناعات واعدة وتطويرها فى جنوب شرقى آسيا ، إلى أن قامت الشركات الأم بتصفيتها فى نهاية المطاف . وقد نمت إلى الحد الذى أصبح فيها من الضرورى إنشاء بعض مصارف تجارية لعملائها الصناعيين . ولكن بينما كانت ثلاث شركات ، من بين الأربعة الأم التى كانت بنوكاً أوربية، ليست نشطة فى آسيا ، فإنهم كانوا مع ذلك يشعرون أن « وليدهم » يسير فى طريق العمل المصرفى التجارى وبذلك أصبح طفلاً عاقاً - وقضوا عليه سريعاً .

وثمة فشل مماثل فى مجال توقع ذلك النجاح قد يجعل من مشروع مشترك منافساً محتملاً يفسر إخفاق شركة تضامن إسبانية واعدة بدرجة عالية مكونة من شركة ألمانية وأخرى أمريكية فى مجال الكيماويات . وعندما أصبح المشروع المشترك منافساً مع خط إنتاج له منزلة فى إسبانيا والبرتغال ، سحبت الشركة الأم الأوربية مساندتها حتى انتهى «الوليد» إلى الموت . (ويتعين أن يعاد النظر فى الأهداف كل ثلاث وخمس سنوات من جانب كل شريك ومن جانب المشروع المشترك . ويتم ذلك فى فترات أقصر إذا كان المشروع المشترك ناجحاً) .

ومما لا يقل عن ذلك أهمية وجود اتفاق مسبق عما يجب أن تكون عليه إدارة المشروع . فهل يتحتم مثلاً إعادة استثمار الأرباح ؟ أم هل يجب أن تسدد إلى الشركة الأم بأسرع وقت ممكن ؟ هل يتعين أن يطور المشروع المشترك البحث العلمى الخاص به ؟ أم هل من الضرورى أن يكون تعاقد المشروع على البحوث الخاصة به قاصراً على إحدى الشركتين الأم أم كلتيهما ؟ وباسم مَنْ سوف تسجل نتائج البحث - هل يكون ذلك باسم الجامعة التى تقدم علماء البحث والمعمل ، أم يكون التسجيل باسم الشركة التى تقوم بتحمل تكاليف فاتورة البحث ؟

هل للشركة الأمريكية ، التى تسوّق المنتجات الخاصة بشريكها اليابانى صاحب النصيب الأقل فى الشركة فى أسواق الولايات المتحدة ، الحق فى تحديد تصميمات المنتج والأسعار بحيث تأتى متواكبة مع السوق الأمريكية ؟ أم تتصرف بصورة منفردة كموزع لأى شىء ينتجه اليابانى ؟ كانت هذه هى القضية التى تحطمت عليها المشاركة التى قامت بين صناع الآلات ذات التميز منذ بضعة شهور مضت - بعد أن حصل الأمريكيون على حصة قدرها 26 فى المائة من سوق الولايات المتحدة لمنتجات شريكهم اليابانى .

يأتى بعد ذلك أنه يجب التزام الحرص حول مَنْ سوف يقوم بإدارة التحالف. وبغض النظر عن الشكل المحدد الذى يأخذه المشروع المشترك ، فيجب أن يدار بعيداً عن الشركة الأم . ويتعين أن يحصل المسئولون على الحوافز التى تجعل من التحالف عملاً ناجحاً .

يقوم نومى Nummi ، المشروع المشترك بين تويوتا وجنرال موتورز ، بتصنيع نفس السيارة لكل شريك فى نفس المصنع وبأيدى نفس العمال (فى فريمونت – كاليفورنيا) . وقد حققت السيارة نجاحاً فى الولايات المتحدة تحت اسم تويوتا ، ولكن قربت من الفشل كسيارة شيفروليه. وتعتبر هذه السيارة لأصحاب تويوتا منتجهم الرئيسى فى الولايات المتحدة . ويتوقف نجاح تويوتا على نجاح السيارة . ولكن ليس هناك فى شيفروليه مَنْ يحقق تقدماً ملحوظاً من بيع سيارة نومى . ومن المحتمل أن يعتبر كثيرون من رجال شيفروليه السيارة منافساً « لسياراتنا» برغم أنها تحمل علامة شيفروليه . ولنفس السبب فالسيارات الأخرى التى يصنعها الشركاء الآسيويون لحساب مُصنّعين أمريكيين ، لا تحقق نجاحاً أيضاً فى سوق الولايات المتحدة . إن هذه السيارات كاليتامى .

ويجب أن يقوم على إدارة التحالف – مهما كان شكله القانونى – **واحد** من الشركات الأم . ولا يمكن أن تقوم لجنة بهذا الأمر . ويجب أن يكون واضحاً منذ البداية أن المسئولين عن إدارة المشروع المشترك يقاس نجاحهم بمدى أدائهم فقط . ويجب أن تكون مسئوليتهم الفردية للمشروع المشترك وليست لواحد من الشركاء الأم . والأمر الوحيد الذى يجب أن لا يقال عن عمل تنفيذى لمشروع مشترك هو : « أن چون John لايؤدى ما يكلف به من عمل على خير ما يرام، ولكنه من المؤكد أنه يراعى مصالحنا فى مجال أى خلاف مع شركائنا » .

ويحتاج كل شريك لأن يتخذ فى البنيان الهيكلى الخاص به تدابير للعلاقة بالمشروع المشترك وبالشركاء الآخرين . وحتى لو أن المشروع المشترك خاضع تماماً لأحد الشركاء - فيجب على المسئولين عن إدارته أن يكونوا على صلة بواحد فى المؤسسة الأم ممن يستطيعون أن تكون لهم سلطة «الموافقة» أو «الاعتراض» بعيداً عن التعقيدات الإدارية . وكمثل يضرب فى هذا الصدد مشروع صغير للاكتتاب فى الأوراق المالية فى لوكسمبرج يمتلك مصرفاً تجارياً بحق السدس .

وأفضل طريقة - وبخاصة فى مؤسسة كبيرة - هى أن تعهد بهذه «الاتصالات الخطرة» إلى مسئول تنفيذى كبير .

حكم

وأخيراً يجب أن يعقد اتفاق مسبق على الطريقة التى بواسطتها تُحل الخلافات . فلا مجال فى التحالف للأوامر التى تهبط من الإدارة العليا . وأفضل وسيلة هى الاتفاق ، قبل أى خلاف على حكَم ، تعرفه جميع الأطراف وتحترمه ويقبل الجميع قراره على أنه القول الفاصل النهائى . ويتعين أن تُخوّل له سلطة تتجاوز القضية محل النزاع ، ويتعين أن تكون فى سلطته ، على سبيل المثال ، أن يحاول كل طرف أن يشترى حصة شريك آخر طبقاً لصيغة مُعدة سلفاً . ويجب أن تكون من سلطة الحكم أن يوصى بتصفية المشروع المشترك أو أن يحوله إلى مشروع مستقل منفصلاً عن الأطراف الأم .

وهذه تدابير وإجراءات جذرية . ومن أجل هذه فإن التحكيم سوف ينظر إليه على أنه الملاذ الأخير . ومثل هذه التدابير تجعل كل شريك يدرك ما الذى يتعين أن يحققه من كسب مقابل إخضاع مصلحته الفردية وفكره وكرامته من أجل استمرار التحالف ناجحاً .

[1989]

القسم الرابع

التنظيم

الجـــزء 39

أزمة رأسمالية :
مَنْ المنوط ؟

كانت « رأسمالية الشركة » الكلمة الذائعة خلال الستينيات . توقع چان – چاك سيرڤان – شرايبر ، Jean-Jacques Servan-Schreiber ، المفكر الفرنسى البارز فى كتابه «التحدى الأمريكى The American Challenge» الأكثر مبيعاً على المستوى العالمى ، أنه بحلول عام 1980 ستكون الصناعة التحويلية فى يد حفنة أو ما يزيد قليلاً من الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية العملاقة .

وفى ظل رأسمالية الشركة كانت إدارات هذه القوى الاقتصادية الضخمة تتبع مبدأ الإدارة الذاتية ، فكان لإدارة الشركة فى ظل ملكية الأسهم المبعثرة بين ملايين المستثمرين الأفراد سلطة تعيين نفسها ، وكانت مسئوليتها أمام نفسها فقط ، ومارست أماناً لا يقبل التحدى إلاّ فى حالة حدوث فضائح ضخمة أو إفلاس المنشأة . ومع ذلك فقد بدت هذه الإدارات واعدة بأن تكون «دكتاتوراً مستنيراً» وتدير الشركات المسئولة عنها لتحقيق أفضل درجة من التوازن لمصلحة المساهمين والعاملين والمستهلكين والموردين ومدن المصانع والاقتصاد والمجتمع ككل – كما أكدت أى عدد من التقارير السنوية فى هذه السنوات .

وحتى جان – جاك سيرڤان – شرايبر قد يوافق بعد انقضاء عشرين عاماً

على أن نبوءته كانت بعيدة التحقيق . ويحاول المُصنّعون العمالقة ذوو الجنسيات المتعددة فى حالة من اليأس أن يتواكبوا مع تغيرات التقنية والديموغرافيات التى تهددهم بأن تصبح وقد بطل استخدامها ، إن لم تخرجهم من دوائر المال والأعمال . وترتعد الإدارات العليا فى شركات الولايات المتحدة المملوكة ملكية عامة ، بغض النظر غالباً عن الحجم أو الأداء ، تحت مظلات ذهبية وفى خوف مميت ممن يسطون على الشركة ومن سلاحهم الأخير- السهم التافه .

ولقد وصل إلى العناوين الرئيسية فى الصحف الاستيلاء العدوانى ومَنْ يسطون على ملكية الشركة مثل ت. بون بيكينز T. Boone Pickensوكارل إيكان Carl Icahn . ولكن الاستيلاء العدوانى أثر أكثر من كونه سبباً وربما لا يتعدى أن يكون عَرضاً . وقد كان ظهور «المستثمر المؤسسى » هو ما قضى على رأسمالية الشركة - صندوق المعاشات فى المحل الأول - كمساهم مراقب فى شركات الولايات المتحدة المملوكة بصورة عامة . وعن طريق 1,5 تريليون دولار - التى قد تصل سريعاً إلى 2 تريليون - فى صورة أصول ، تتملك صناديق المعاشات الآن (1986) ثلث رأس مال الشركات المتداولة فى الولايات المتحدة ، و50 فى المائة أو أكثر من رأس مال الشركات الكبيرة . وتوجد ، ولا ريب ، آلاف من صناديق معاشات الشركات . ولكن قلة من الصناديق الكبيرة منها تقود الجماعة مع معظم الآخرين الموالين على نحو أمين .

الدوْر (الحلقة المفرغة)

وهكذا أصبحت ملكية الأسهم أكثر تركزاً مما كانت عليه فى أى وقت فى تاريخ الولايات المتحدة . وتبعاً لذلك فإن أى عمل يحتاج إلى مال- وكل عمل يحتاج المال إن عاجلاً أو آجلاً - يتعين أن يعيش وفق توقعات مديرى صناديق المعاشات الذين ليس للواحد منهم سوى خيار ضئيل فى التركيز على أقصر

مدى للغاية ، ذلك أن وظيفته تعتمد على تحقيق مكاسب عاجلة مع تقييم أدائه كل ثلاثة أشهر ، ويرجع ذلك إلى أن مكاسب رئيسه وهى الشركة التى تدير صندوق معاشات موظفيها ، تعتمد إلى حد كبير ، على أداء الصندوق فى المدى القصير ، وإذا أظهر الصندوق مكاسب كبيرة مما تتحقق فى المدى القصير ، فإن التزام الشركة عن حصة الصندوق تنخفض فى تلك السنة وتزيد أرباحها .

وعلى عكس ذلك ، فإذا جاء أداء الصندوق فى سنة ما أقل مما يجب ، فإن التزام الشركة عن حصة الصندوق يرتفع ، وتنخفض المكاسب . ومن ثم فإن إدارات الشركة تمارس ضغطاً قاسياً على رجالاتها فى صناديق المعاشات بغية تحقيق مكاسب عاجلة . وتمارس الصناديق بدورها ضغطاً على إدرات الشركات التى تستثمر فيها لكى تحقق أرباحاً فى المدى القصير . وهذه بدورها من شأنها أن تمارس ضغطاً على مديرى صندوق المعاشات لتحقيق أرباح فى المدى القصير وهكذا دواليك فى دَوْر (حلقة مفرغة) .

ولكن صناديق المعاشات هى أيضاً من قبيل الأوصياء من قبل المستفيدين ، وموظفى الشركة أكثر منها لأصحاب رأس المال . وإذا عرض قراصنة المال على الشركات سعراً للسهم أعلى قليلاً مما هو سائد فى السوق ، فإن مديرى الصناديق ملزمون من الناحية القانونية بالموافقة . وإذا لم يقولوا «نعم» للصفقة وحدث أن بيع السهم ، بعد مرور أشهر قليلة ، بأقل مما كان قد عرضه قرصان مالى ، فقد يُواجه المديرون بقضية التعويضات بجانب نقص الثقة لواجب عهد إليهم به .

وكان وعد رأسمالية الشركة أن تدار الشركات الكبيرة لمصالح عدد كبير من « أصحاب المصالح » . ولكن ، بدلاً من ذلك ، فإن إدارات الشركات ، قد تضطر إلى دفع كل شيء إلى مرتبة ثانوية (حتى لو كانت هذه الاعتبارات طويلة المدى

مثل مكانة الشركة فى السوق وتقنيتها وبالفعل قدرتها على إنتاج الثروة) لتحقيق مكاسب عاجلة وسعر السهم فى الأسبوع التالى . وثمة رأى ماركسى يعلن تماماً أن رأسمالية الشركة قد انقلبت لتصبح «رأسمالية المضارب».

لقد كانت رأسمالية الشركة منذ البداية وهماً ونوعاً متغطرساً يمكن الاستغناء عنه . وللإدارة فى الشركة الكبيرة سلطة ضخمة ، يجب أن تكون لها . ولكى تكون السلطة مشروعة يجب أن تخضع للمساءلة . ودائماً ما انتهت الدكتاتورية المستنيرة إلى أن تصبح عقيمة ويتم التخلص منها . وعندما تهاجم فلا أحد يؤازرها على نحو ما اكتشفته الإدارات العليا فى الولايات المتحدة بمجرد ظهور المضارب المغتصب . وقد استخفت معظم الإدارات العليا فى الولايات المتحدة بالحماية الدستورية التى تكون قد زودت البلاد بالمساءلة الحقيقية : مجلس قوى مستقل قادر على وضع مستويات أداء وراغب فى ذلك ، وقادر أيضاً على إزاحة أية إدارة لا تسير وفق هذه المستويات .

غير أن رأسمالية المضارب وهى العلاج الخاطىء ، وتهدد آثارها الجانبية بالقضاء على المريض .

ومن المحتمل ألا تكون رأسمالية المضارب شيئاً جيداً لحملة الأسهم . ويبدو أن يكون ذلك ، على الأقل ، ما انتهت إليه صناديق المعاشات باعتبار أنها مساهمو أمريكا الكبار . وهذه الصناديق مضطرة أن تبيع مقتنياتها إلى قرصان مالى يظهر فى الاستيلاء العدوانى . ولكن فى معظم الحالات يرفضون الإبقاء على اهتمامهم بالشركة التى تم الاستيلاء عليها . إنهم إما أن يطلبوا الثمن نقداً وإما أن يبيعوا على الفور ما قد يحصلون عليه من أوراق مالية من قرصان مالى . إنهم يعرفون السبب ، إن أداء الكثير من دوائر المال والأعمال ، إن لم يكن معظمها ، يكون بعد مرور سنة أو اثنتين ، أقل مما سبق تحقيقه قبل أن تذعن للعرض العدوانى . وكان ما حصل عليه حملة الأسهم فى ألمانيا واليابان ، حيث

ظلت الشركات تدار بصورة أساسية لتحقيق مكاسب تنتمى إلى المدى الطويل أكثر مما تنتمى إلى المدى القصير ، أفضل بصورة عامة مما يتحقق للمساهمين الأمريكيين فى أعمال مماثلة .

ولكن ثمة دليل آخذ فى الصعود ، وهو أن التركيز على المدى القصير ، إنما هو أمر سيء حتى لصناديق المعاشات . وعلى الرغم من جيوش محللى الأوراق المالية الذين يتقاضون أجوراً مرتفعة ويستخدمهم سماسرة الأوراق المالية ، ومستشارو الاستثمار وصناديق المعاشات ، فإن هذه الأخيرة جاءت نتائجها التى حققتها بالأحرى ضئيلة ، وفى أحسن حالاتها ليست أفضل من سوق الأوراق المالية . ويثبت أداؤها - بصورة كافية - القول المأثور القديم : «التفكير على مستوى المدى القصير إنما يجعل التجار أغنياء والمستثمرين فقراء» . والواقع فإن هناك شكاوى متزايدة - منها على سبيل المثال ما صدر عن السناتور ويليام كوهن William Cohen (النائب الجمهورى عن ولاية ماين) من أن التركيز على المدى القصير اضطر صناديق المعاشات إلى أن تهبط بأدائها ، ومن ثم تضعها أمام نزاع متناقض مع مصالح مستحقى المعاشات بوصفهم المستفيدين النهائيين .

وأخيراً فثمة قليل من شك فى أن تركيز المدى القصير - الذى تفرضه رأسمالية المضارب على الإدارات - ضار لكل من أعمال الولايات المتحدة واقتصادها على السواء . ويكون هذا فى بعض الحالات السبب الرئيسى - وربما السبب الوحيد - لفقدان الوضع التنافسى فى صناعة هامة أو سوق . وثمة مثل هو مسجلات الفيديو كاسيت التى قامت أمريكا باختراعها وتطويرها . وليس هناك شركة أمريكية فى الوقت الراهن تقوم بإنتاجها . فقد هجرت هذه الشركات المجال لليابانيين ، وكان السبب الوحيد الذى دعا إلى ذلك أن المسجلات لن تعط مكاسب سريعة ولكنها تتطلب استثماراً لسنوات قليلة .

وفى صناعات وأسواق أخرى ، فإن التركيز على المدى القصير عامل أسهم بصورة أساسية فى الأداء الردىء وفى هبوط الشركة أو الصناعة الأمريكية . ويفسر أيضاً ، بدرجة كبيرة ، السبب الذى من أجله فشلت شركة جنرال موتورز فى الاستجابة فى الوقت المناسب للمنافسة اليابانية . ويمكن لكل مَنْ يعمل مع الإدارات الأمريكية ، أن يشهد بأن الحاجة إلى الاستجابة لطلب مدير صندوق المعاشات مكاسب أعلى فى الربع التالى من العام بالإضافة إلى الخوف المثير للرعب من المضاربين المغتصبين ، إنما تدفع الإدارات العليا دائما تجاه قرارات يعرفون أنها أخطاء مُكلفة إن لم تكن انتحارية . ويكون الضرر فى أعظم درجة له عندما لا يمكننا أن نتحمله البتة : فى المنشأة سريعة النماء ذات التقنية متوسطة الحجم أو ذات الأعمال الهندسيّة المرتفعة التى تحتاج لأن تستثمر أى قدر صغير من المال للمستقبل - البحث وتطوير المنتج وتطوير السوق وتطوير القوة البشرية والخدمة - وألاّ تفقد الزعامة الخاصة بها والخاصة باقتصاد الولايات المتحدة .

وقد يزعم مستر بيكينز Mr. Pickens - وكذلك وول ستريت Wall Street وحتى هيئة الأوراق المالية والبورصة - أن كل هذا خارج عن نطاق البحث . فالمساهمون هم أصحاب الشركة التى هى ملك لهم يتصرفون فيها على النحو الذى يرون أنه يحقق مصلحتهم السريعة . ولكن هل المستثمرون المؤسسون مُلاك حقيقيون ؟ إنهم ليس لهم أية مصلحة ما فى المنشأة : وكل ما يلقون له بالاً هو تحقيق إيراد سريع من الدولارات . وأكثر أهمية من كل ذلك ، فالمفروض فى المالك أن تكون له الحرية فى أن يقرر ما إذا كان يستطيع البيع أو الشراء أو يظل محتفظاً بملكيته . غير أن صناديق المعاشات لا يمكنها أن تقرر بحرية إلا فى حالة الشراء فقط . أماعندما تقرر البيع ، فلا تستطيع أن تقول «لا» حتى ولو كان

من الأحرى أن يحتفظوا بالملكية . إنهم ليس لهم واقعياً حرية المالك لا من الناحية الاقتصادية أو حتى من ناحية القانون . وهذا موقف جديد وغير مسبوق تماماً وليس لدينا قواعد له . ولكن تسميته بـ «ملكية» قد يكون أقرب إلى قصص الخيال القانونى منه إلى الحقيقة .

و هكذا يفكر اليابانيون ، إن قانونهم يشبه تماماً القانون الأمريكى . ولكنهم فى الواقع يعاملون المساهم العام ليس كمالك ، بل كصاحب حق ترتبط مصالحه (فيما عدا فى حالة التصفية)بالمحافظة على المنشأة كوحدة لتوليد الثروة ، وإنتاج السلع والوظائف ونحن فى الولايات المتحدة نتحرك فى بطء فى نفس الاتجاه .

لقد بدأنا فى الحد من قوة تصويت المستثمر المؤسسى عن طريق فصل أسهم الشركة المملوكة بصفة عامة إلى مجموعتين (أو أكثر) - واحدة إلى المساهمين «الداخليين» ولهم قوة تصويت كاملة ، والأخرى للمساهمين «الخارجيين» ولهم قوة تصويت مخفضة على نحو حاد أو ليس لهم حق التصويت كلية . وبدأت كل من شركة جنرال موتورز وشركة فورد تسير فى بطء على هذا الطريق . وقام المستثمرون المؤسسيون وكذلك وول ستريت على السواء بالاحتجاج - وهناك الكثير مما يقال عن المبدأ القديم القائل «صوت واحد لكل سهم واحد » . وبينما يحتج المستثمرون المؤسسون ، فإنهم يقبلون تماماً فى سعادة على شراء الأسهم ذات قوة الأصوات المخفضة أو تلك التى لا تخول صاحبها حق التصويت كلية إذا ما كانوا يقدرون توقعات مستقبلية للشركة .

وبالإضافة إلى ذلك ، كما يلاحظ السناتور كوهن ، فإن الأمر يستلزم فضيحة كبيرة واحدة فقط ، لكى نغير قوانيننا بحيث يحظر على شركة ما أن تعامل ، مكاسب صندوق المعاشات الخاص بها ، على أنه من مواردها هى ، وهو

مـا يسـتلزم السـيـر فى طريق طويل فى سـبـيل تيسـيـر ضـغط الحـاجـة إلى أداء ينتـمى إلى المدى القصـيـر . وثمـة اهتمـام آخـــذ فى الـزيادة فـى نطـاق « صـنـدوق المعاشات التبادلى » . لقد أسس روبرت أ . ج . مونكس Robert A . G. Monks – رئيس نقـابة ضمان الإعـانات المالية والمعـاشات فى عـهد ريجـان – خدمات حـاملى الأسـهم المحدودة لكى يدخل «المسئولية الاجـتمـاعـية» فى إدارة صندوق المعـاش . وهـكذا تكون رأسمـالية المضـارب قد قاربت قمتها .

ولكن القضـايا الحقيقية مازالت لدينا . إنهـا قضـايا سيـاسـية وأدبية أكثر من كونـها ماليـة أو اقتـصـادية فـهل يمكن لمجتـمع ديمقـراطى جديد أن يجـيز إخـضـاع الأهداف والأولويات الأخـرى جميـعهـا فى مؤسـسـة رئيسـيـة ، كـالشـركة المملوكة ملكيـة عـامـة ، إلى تحـقـيق مكسـب ينتـمى إلى الأجل القـصـيـر ؟ وهـل يمكن أن يـخضـع هـذا المجتمع جميع أصـحاب المصـالح الأخرى لجمـهور واحد – هـو مجـموعة المساهمين – حتى ولو كان «مسئولاً اجتماعياً» ؟

القليل والكثير منه

لقد فشلـت رأسمـالية الشـركة بصورة أسـاسـية لأن الإدارة فى ظلها لـم تكن مسـئولـة أمام أحد ولـم تكن مسـئولة عن شـىء . وفى هـذه البـيئـة أصبح قـراصنة المال على حـق تماماً . إن المتطلب الأول فى مـؤسـسـة مـا ، هـو أداء اقـتـصـادى . والواقع أن المسئولية الاجتماعـية الأولى لأى عمل ما ، هـى تحقيق ربح كاف يغطى تكلفة رأس المال مع أدنى تكاليف للبقاء فى هـذا العمل . إن الربحية الكافية وحدها هى التى تنهض بأعباء المخاطرات وحاجـات النمو والوظائف الخاصة بالغد . وهـذه الحـاجات جـمـيعـهـا ، مما ينتـمى إلى المدى الطويل أكـثـر منه إلى المدى القـصـيـر . والواقع فإن الـشـىء الواحد الذى نعرفـه عن الالتزام بوعـد للمسـتـقـبل – وهـو أمر يتطلبـه الإنتـاج والخـدمـات دون التـبـادل التـجـارى – هـو أن الأرباح التى تـنتـمى للمـدى الطويل لا تتحـقق عن طريق مكاسب المدى القـصـيـر فهى وعـود أكثـر من

كونها نتائج فى حد ذاتها .

وما هو هام بنفس الدرجة : هل يجب أن تكون النتائج الاقتصادية ، حتى ما هو طويل الأجل والدائم منها فى المشروع الكبير المملوك ملكية عامة ، الهدف الواحد والوحيد فقط الذى يجب أن تخضع له كل الاعتبارات الأخرى ويُضحى بها؟ أو هل تتحقق حتى الأهداف الاقتصادية المثلى عن طريق إيجاد توازن بين الدعاوى المتنافسة ؟ ويؤمن جميع المفكرين المحافظين منذ أرسطو Aristotle ، أن إخضاع مؤسسة رئيسية لقيمة وحيدة ، خطأ شديد الوطأة سوف يجرد المؤسسة تماماً من القدرة على تحقيق أية نتائج . والواقع أنه من الأفضل أن نَجِد إلى إيجاد التوازن الذى تنادى به الشركة الرأسمالية . وقد يكون هذا ما يعنيه حقاً «المشروع الحر» – إنه كان يعنى بوضوح التعبير بلطف عن النزعة الرأسمالية ناهيك عن المضاربة . ولكن كيف يمكن أن نزرع المساءلة لمثل هذا التوازن فى هيكل الإدارة ؟ ولكن مَنْ يمارس هذه المساءلة وفى أى شكل تكون ؟

واعتقد المؤيدون لرأسمالية الشركة منذ عشرين سنة خلت أن لديهم الإجابات الصحيحة . وأثبتت رأسمالية المضارب خطأهم . غير أن المؤيدين ربما يكونوا قد طرحوا الأسئلة الصحيحة . أما وقد أثبتت رأسمالية المضارب بدورها أنها غير ملائمة وأنها ، فى الواقع ، تهديد لمستقبل اقتصاد أمريكا فى المدى الطويل فعلينا أن ندرس هذه الأسئلة مرة أخرى . وقد يعتمد مستقبل المشروع الحر تماماً على أساس إجاباتنا عن هذه الأسئلة وربما لا ندرى ما إذا كان له أمل فى المستقبل أم لا .

[1986]

القسم الرابع

التنظيم

الجــزء 40

نظرية التصنيع الآخذة فى البزوغ

لا يمكننا حتى الآن وضع هذه النظرية . ولكننا نستطيع فعلاً وضع مواصفات «ما بعد المصنع الجديد» لسنة 1999 ، ولن يكون جوهره ميكانيكياً بالرغم من كثرة ما به من آلات ، وإنما سيكون جوهره مفاهيمياً - نتاج أربعة مبادىء وممارسات تكوّن فيما بينها منهجاً جديداً للتصنيع .

وكل مفهوم منها يقوم أناس مختلفون بتطويره بعيدين عن بعضهم البعض من نقاط بداية مختلفة ببرامج متباينة . ولكل مفهوم أغراضه وأنواع الآثار الخاصة به . وإن مراقبة الجودة الإحصائي يغير من التنظيم الاجتماعى للمصنع . ويسمح لنا نظام المحاسبة للتصنيع الجديد ، أن نتخذ قرارات الإنتاج وكأنها قرارات دوائر المال والأعمال . وتنظم عملية التصنيع الذى يشبه «الأسطول الصغير» أى المكون من وحدات منفصلة ، إنما يبشر بالجمع بين مزايا التوحيد القياسى والمرونة . وأخيراً ، فإن منهج النظم ينطوى على العملية المادية الخاصة بصنع الأشياء، فيما يعنى التصنيع فى العملية الاقتصادية للعمل أى عملية خلق قيمة .

وبينما تتطور هذه المفاهيم الأربعة ، فإنها تعمل على تغيير مفاهيمنا عن التصنيع وكيف نديره . إن معظم رجال التصنيع فى الولايات المتحدة الآن

يدركون أننا فى حاجة إلى نظرية جديدة للتصنيع . ونحن نعلم أن عملية ترقيع نظريات قديمة لم يحقق الغرض منها ، وإن مزيداً من الترقيع ليس من شأنه إلاّ أن يدفعنا إلى الوراء . وتقدم لنا هذه المفاهيم الأربعة الأساس لنظرية جديدة نحن فى مسيس الحاجة إليها .

والواقع أن مراقبة الجودة الإحصائية أكثر هذه المفاهيم ذيوعاً ، وليست جديدة على الإطلاق . ويقوم هذا المفهوم على نظرية إحصائية صاغها منذ سبعين عاماً مضت سير رونالد فيشر Ronald Fisher . وقام والتر شيوارت Walter Shewhart وهو عالم فيزياء فى معامل بل ، بوضع الصيغة الأصلية لنظرية مراقبة الجودة الإحصائية فى ثلاثينيات القرن 20 لإنتاج سنترالات تليفون معقدة وعدد تليفون بلا عيوب على نطاق تجارى واسع . وخلال الحرب العالمية الثانية قام على انفراد كل من إدواردز ديمنج وچوزيف چوران Joseph Juran ، اللذان كانا أعضاء يعملان فى فريق شيوارت بتطوير الصيغ الجديدة المستخدمة فى الوقت الحاضر .

ويدين اليابانيون بزعامتهم فى الجودة فى مجال التصنيع على نحو كبير إلى اعتناقهم مبادىء ديمنج فى الخمسينيات والستينيات . وكان لچوران أيضاً أثر كبير فى اليابان . غير أن الصناعة فى الولايات المتحدة تجاهلت إسهاماتهما لمدة 40عاماً وتتجه الآن فقط إلى نظام مراقبة الجودة الإحصائية فى شركات مثل فورد وچنرال موتورز وزيروكس وهم من بين أحدث الشركات التى اتبعت هذا النظام . وقد تجاهلت أوربا الغربية هذا المفهوم أيضاً إلى حد كبير . ومما هو أهم ، فإن معظم ممارسى نظام مراقبة الجودة الإحصائية لا يدركون على نحو كامل ما يؤديه فى الواقع . ويعتبر بصورة عامة أحد أدوات الإنتاج . والواقع أن أثرها الأعظم يوجد فى التنظيم الاجتماعى للمصنع .

ويعرف كل فرد الآن له اهتمام بالتصنيع أن مراقبة الجودة الإحصائية طريقة علمية ودقيقة جداً لتحديد الجودة والإنتاجية اللتين يمكن توقعهما من عملية إنتاج معينة فى شكلها الجارى بحيث أن مراقبة هاتين الخاصتين يمكن أن تتم فى قلب العملية نفسها . وبالإضافة ، فيمكن لمراقبة الجودة الإحصائية أن تكتشف أو تحدد أى قصور فوراً وتبين أين حدث ، مثل أداة متآكلة أو رشاش غير نظيف أو فرن تجاوزت درجة حرارته الحد . ونظراً لأن النظام يمكن أن يؤدى هذا العمل فى عينة صغيرة ، فإنه يمكن التبليغ عن القصور فوراً مما يسمح للعمال القائمين على إدارة الماكينة بتصحيح المشكلة فى الوقت المناسب . وبالإضافة إلى ذلك فإن نظام مراقبة الجودة الإحصائية يحدد على نحو سريع أثر أى تغيير فى أداء العملية كلها . (والواقع فإن الحاسب الإلكترونى ، يمكنه محاكاة آثار التغيير المقترح سلفاً فى التطبيقات التى طورها تلاميذ ديمنج من اليابانيين) . وأخيراً فإن نظام مراقبة الجودة الإحصائية يحدد أين - وغالباً كيف - يمكن العمل على تحسين جودة وإنتاجية العملية بأكملها باستمرار . وقد جرت العادة على أن يطلق عليها «دورة شيوارت » ثم « دورة ديمنج » . ويطلق عليها فى الوقت الراهن كايزن Kaizen ، وهى الكلمة اليابانية التى تعبر عن التحسين المستمر .

غير أن هذه المواصفات الهندسية لا توضح إلاَّ جانباً من نتائج مراقبة الجودة الإحصائية . وفوق كل ذلك ، فإن هذه المواصفات لا توضح فجوة الإنتاجية بين المصانع اليابانية وبين مصانع الولايات المتحدة . وحتى بعد العمل على ضبط اعتمادها الأكبر بدرجة بعيدة على الموردين الخارجيين ، ففى تويوتا وهوندا ونيسان ينتج العامل الواحد سيارات بمعدل مرتين أو ثلاث مرات أكثر من مثيلاتها من مصانع الولايات المتحدة أو أوربا . وإقامة الجودة فى العملية ، لاتقدم تعليلاً إلاَّ عن ثلث هذا الفرق . ومكاسب الإنتاجية الرئيسية التى حققتها

اليابان ، إنمّا جاءت نتيجة التغيرات الاجتماعية التى حققتها مراقبة الجودة الاحصائية .

إن اليابانيين يستخدمون عدداً من أسطوات تشغيل الماكينات فى أعمال الإنتاج المباشر أكثر نسبياً مما يستخدمه فورد أو چنرال موتورز . والواقع أن إدخال مراقبة الجودة الإحصائية إنما يرفع دائماً عدد أسطوات تشغيل الماكينات . غير أن ذلك من شأنه أن يعوّضه نقص حاد فى عدد العمال غير الأسطوات : المفتشون بصفة خاصة ، ولكن أيضاً الناس الذين لا يقومون **بالأداء** بل بعملية **الضبط** مثل أطقم الإصلاح وفرق «مقاومة الحريق» فى كافة المجالات .

وفى مصانع الولايات المتحدة ، وبخاصة مصانع الإنتاج على نطاق واسع ، يفوق على نحو كبير عدد العمال من غير الأسطوات والموظفين ذوى الياقات الزرقاء عدد الأسطوات . وتبلغ النسبة فى بعض المصانع اثنين إلى واحد . وقليلون من هؤلاء العمال تحتاج إليهم المصانع فى ظل نظام مراقبة الجودة الإحصائية . وبالإضافة إلى ذلك، فإن مراقبى الخط الأول يتم التخلص منهم تدريجياً ، مع عدد ضئيل من المدربين الذين يحلون محلهم . وبمعنى آخر لايمكن نظام مراقبة الجودة الإحصائية أسطوات الماكينات من رقابة عملهم فحسب ، بل إنه يجعل من مثل هذه الرقابة أمراً إلزامياً . ولا أحد آخر لديه المعرفة الجاهزة اللازمة للتصرف بفاعلية مع المعلومات التى يقدمها بصفة مستمرة نظام مراقبة الجودة الإحصائية لتغذية مرتدة .

ومن خلال التنسيق بين المعلومات والمساءلة ، استطاع نظام مراقبة الجودة الإحصائية أن يحل النزاع المستعصى على الحل حتى الآن . لمدة تزيد على قرن ، ساد وبخاصة فى الولايات المتحدة أسلوبان أساسيان فى حركة التصنيع . أحدهما الأسلوب الهندسى الذى مهدت الطريق إليه «الإدارة العلمية» لفريدريك

وينسلو تايلور ، والآخر أسلوب « العلاقات الإنسانية » (أو الموارد البشرية) الذى طوّره قبل الحرب العالمية الأولى أندرو كارنيجى Andrew Carnegie ويوليوس روزنولد Julius Rosenwald من محلات سيرز روبك، وهوجو مونستربرج Hugo Munsterberg وهوعالم نفس من جامعة هارڤارد. وقد اعتبر هذين الأسلوبين مطابقين ، فى حين أن الواحد منهما لا يحل محل الآخر فى الواقع . وفى ظل نظام مراقبة الجودة الإحصائية فإنهما يجتمعان سوياً.

لقد عقد تايلور وأتباعه العزم على نحو ما صمم عليه ديمنج على أن يدخل الجودة والإنتاجية فى عملية التصنيع. وأكد تايلور أن «طريقته الوحيدة» تضمن عدم وجود عيوب فى الجودة. وكان يعارض بعنف نظام المفتشين على نحو ما يقاومه ديمنج فى هذه الأيام. وهكذا كان هنرى فورد قد ادّعى أن خط التجميع الخاص به أوجد الجودة والإنتاجية فى عملية التصنيع (رغم أن إدارة تايلور العلمية كانت بعيدة عن متناوله وربما لم يكن حتى يعلم عنها شيئاً) . ولكن لولا دقة منهجية نظام مراقبة الجودة الإحصائية فما كان من الممكن لا للإدارة العلمية ولا لخط الإنتاج أن يقدما فعلاً عملية الرقابة المبيّتة فى العملية الإنتاجية. ومع كل ماحققته الإدارة العلمية وخط التجميع من نجاحات، كان من المتعين أن يستندا إلى عملية تفتيش ضخمة ، وإلى إصلاح المشاكل أكثر من العمل على تفاديها.

ويرى منهج العلاقات البشرية فى ثقافة واعتزاز عمال الخط أعظم مصدر للرقابة وتحسين الجودة والإنتاجية. وحقق ذلك أيضاً نجاحات لها وزنها. ولكن لولا نوع المعلومات الذى قدمها نظام مراقبة الجودة الإحصائية لم يكن فى استطاعة المرء أن يفرق بسهولة بين النشاط الإنتاجى وبين الانشغال . ومن الصعب أيضاً أن يعرف المرء ما إذا كان تعديل مقترح سوف ينتهى إلى تحسين العملية حقاً أو يفضى إلى مجرد جعل الأشياء تبدو أفضل من زاوية واحدة فقط

لكى يجعل هذه الأشياء أسوأ بصفة عامة.

وكانت دورات الجودة التى قامت فعلاً صناعة الولايات المتحدة باختراعها وباستخدامها على نطاق واسع خلال الحرب العالمية الثانية، ناجحة فى اليابان لأنها جاءت بعد إدخال نظام مراقبة الجودة الإحصائية . وكنتيجة لذلك فإن لدورة الجودة وللإدارة ، معلومات موضوعية حول آثار اقتراحات العمال . وعلى العكس ، فإن معظم دورات الجودة فى الولايات المتحدة فى العشرين سنة الأخيرة ، قد أخفقت بالرغم من الحماس الكبير وبخاصة من جانب العمال . فما هو السبب ياترى؟ السبب أنها أقيمت دون وجود نظام مراقبة الجودة الإحصائية فيما يعنى دون تغذية استرجاعية صارمة ودقيقة يعتمد عليها .

وثمة عدد كبير من أصحاب المصانع فى الولايات المتحدة أدخلوا الجودة والإنتاجية فى عمليات التصنيع الخاصة بهم دون استخدام نظام مراقبة الجودة الإحصائية برغم وجود حد أدنى من التفتيش والإصلاح . وشركة چونسون أند چونسون واحدة من هذه الأمثلة . وشركات أخرى نجحت فى أن تستخدم أسطوات الماكينات فى عملية رقابة التصنيع دون وجود نظام مراقبة الجودة الإحصائية . وقد استبدلت آى بى إم ، منذ زمن طويل بمراقبى الخط الأول حفنة من «مديرين» مهمتهم الأساسية التدريب ، بينما حقق هيرمان ميللر إنتاجاً بدون عيوب فى الجودة ومع إنتاجية عالية من خلال تدريب مستمر وحوافز اقتسام نتائج الإنتاجية .

وهذه حالات استثنائية ، ويعوز الولايات المتحدة ، فى الغالب ، المنهج اللازم لإدخال الجودة والإنتاجية فى عملية التصنيع . وبالمثل ينقص الولايات المتحدة منهج تحريك مسئولية العملية والرقابة إلى أوسطى الماكينة ووضع ما أطلق عليه نوربرت ڤينر Norbert Wiener « الاستخدام الإنسانى للجنس البشرى » موضع

التنفيذ العملى .

وييسر نظام مراقبة الجودة الإحصائية تحقيق التطلعين التقليديين : الجودة والإنتاجية العالية من جانب ، وجدارة العمل الذى يقوم به البشر من الجانب الآخر . وإن تحقيق أهداف المصنع التقليدى ، يقدم القمة لصرح تصنيع القرن العشرين الذى وضع تصميمه فردريك تايلور وهنرى فورد .

إن أجهزة العد اليدوية لم تعد تلقى إقبالا هذه الأيام . وهى تعتبر مسئولة عن جميع المساوىء التى تصيب عملية التصنيع فى الولايات المتحدة . ولكن هذه الأجهزة ستثبت نجاحها . وفى المصانع فى عام 1999 سوف يؤدى نظام محاسبة التصنيع دوراً كبيراً لم يؤده من قبل ومن المحتمل أن يكون اكبر . ولكن العد اليدوى سوف يتم بشكل مختلف . ونظام محاسبة التصنيع الجديد – الذى قد تكون التسمية الأكثر دقة له هى «اقتصاديات عملية التصنيع» – يختلف بصورة جذرية عن نظام محاسبة التكاليف التقليدى من ناحية مفاهيمه الأساسية . إنه يستهدف تحقيق تكامل عملية التصنيع مع استراتيچية الأعمال .

إن نظام تكاليف عملية التصنيع (وهو الاسم الكامل الذى من النادر أن يطلق على نظام التكاليف) بمثابة الرِجْل الثالثة للكرسى* – فى حين أن الرجلين الأخريين هما الإدارة العلمية وخط الإنتاج – التى تستند إليها صناعة التصنيع الحديثة . وبدون نظام محاسبة التكاليف فلا يمكن لهاتين الرِجْلين أن تكونا لهما فاعلية . وهذا النظام أمريكى الأصل أيضاً . ونظام محاسبة التكاليف وقد طورته فى العشرينيات چنرال موتورز وچنرال إلكتريك وويسترن إلكتريك (ذراع التصنيع فى شركة AT&T) ، فهو ، وليست التقنية ، الذى أعطى چنرال موتورز وچنرال إلكتريك أفضلية المنافسة التى جعلت منهما زعماء الصناعة على

* المقصود كرسى بغير مسند ذو ثلاثة أرجل .

المستوى العالمى . وفى إثر الحرب العالمية الثانية ، أصبح نظام محاسبة التكاليف عنصراً أساسياً فى صادرات الولايات المتحدة .

وفى ذلك الوقت أصبحت محددات محاسبة التكاليف واضحة أيضاً ، وثمة أربعة محددات لها وزنها بصفة خاصة : الأول أن نظام محاسبة التكاليف يقوم على حقائق العشرينيات عندما كانت عمالة الياقات الزرقاء المباشرة تستنفد 80 فى المائة من جملة التكلفة الصناعية وليست المواد الخام . وتأسيساً على ذلك فإن نظام محاسبة التكاليف يوازن بين «التكلفة» وتكلفة العمل المباشر وكل ماعدا ذلك فهو «متنوعات» تُجْمع مع بعضها البعض كعناصر غير مباشرة .

ومع ذلك ، ففى هذه الأيام ، يعتبر المصنع الذى تصل فيه تكاليف العمالة المباشرة 25 فى المائة ، استنثاءً نادراً . وحتى فى صناعة السيارات ، أكثر الصناعات الأساسية كثيفة العمل ، فإن تكلفتها المباشرة فى أحدث المصانع (مثل تلك التى يقيمها اليابانيون فى الولايات المتحدة وبعض مصانع فورد الجديدة) ، تهبط إلى 18 فى المائة . والنسبة التى تتراوح بين 8 و 12 فى المائة آخذة فى أن تصبح المعيار فى مجال الصناعة . وثمة شركة صناعية كبيرة كثيفة العمل ، وهى شركة بيكمان للأجهزة Beckman Instruments ، تعتبر الآن تكلفة العمل ضمن «المتنوعات» . وأصلا مازالت نظم محاسبة التكاليف تقوم على أساس تكاليف العمل المباشر التى تؤخذ فى الحسبان بعناية بل وبدقة متناهية فى الواقع . أما باقى التكاليف – التى يمكن أن تعنى ما يترواح بين 80و 90 فى المائة – فالنسب المخصصة لها كما يعلم الجميع تكون افتراضية بحتة ومضللة تماماً : وهى نسبة مباشرة إلى تكلفة العمل فى المنتج على سبيل المثال أو إلى قيمتها الدولارية .

والقضية الثانية هى أن مزايا أى تغيير فى العملية التصنيعية أو فى

الطريقة إنما تحدد على نحو أساسى معبراً عنها بالوفورات فى تكلفة العمل . وإذا كانت ثمة وفورات أخرى تؤخذ فى الاعتبار كلية ، فإنما يكون ذلك على أساس التخصيص الافتراضى الذى تستوعبه التكاليف أكثر مما يستوعبه العمل المباشر .

وثمة ما هو أكثر خطورة ذلك المُحدد الثالث المثُبت فى نظام محاسبة التكاليف التقليدية . وهذا النظام التقليدى فى محاسبة التكاليف ، كالمزولة تظهر الوقت عندما تسطع الشمس ولكنها لا تعمل لا فى اليوم الغائم ولا فى الليل ، لا يقيس سوى تكاليف ما ينتج فعلاً . وهو يُغفل تكاليف ما لم ينتج سواء أكان نتيجة وقت التوقف للتشغيل أو نتيجة عيوب الجودة التى تتطلب إزالتها تخريد المنتج أو جانب منه أو إعادة تشغيله .

ويفترض نظام محاسبة التكاليف التقليدى أن عملية التصنيع تعطى منتجات جيدة فى 80 فى المائة من الوقت . ولكننا نعلم الآن أنه حتى مع نظام مراقبة الجودة الإحصائية فى أفضل حالاته فإن الوقت الذى لا يتم فيه إنتاج يستنفد ما يزيد بكثير عن 20 فى المائة من جملة وقت الإنتاج . ويستنفد فى بعض المصانع 50 فى المائة . وتساوى تكاليف الوقت غير المنتج نفس القدر من تكاليف الوقت المنتج – فى الأجور والقوة المحركة والإنارة والفائدة والمرتبات وحتى المواد الخام . ومع ذلك فإن النظام التقليدى لا يقيس شيئاً من هذا.

وأخيراً يفترض نظام محاسبة التكاليف الصناعى أن المصنع وحدة واحدة منعزلة . ووفورات التكلفة فى المصنع «حقيقية» . أما الوفورات الأخرى فهى من قبيل التخمين – كأثر تغيير عملية التصنيع فى قبول السوق للمنتج أو فى جودة الخدمة على سبيل المثال . وتوضح أزمة جنرال موتورز منذ السبعينيات مشكلة هذا الافتراض . لقد كان رجال التسويق غير سعداء بقرار الإدارة العليا

لتصنيع موديلات جميع السيارات ابتداء من شيفروليه وانتهاء بالكاديلاك باستخدام نفس العدد الصغير من أجسام السيارات والشاسيهات والمحركات . ولكن أظهر نموذج محاسبة التكاليف أن مثل هذا الاصطناع بالعمومية إنما يترتب عليه وفورات ضخمة فى تكلفة العمل . ومن ثم فإن حجة رجال التسويق ، بأن سيارات جنرال موتورز فقدت اجتذاب الزبون لأن السيارات تبدو متشابهة أكثر فأكثر ، حجة قد زالت باعتبارها نوعاً من التخمين بالباطل . والواقع أن نظام محاسبة التكاليف التقليدى لا يمكن أن يقف بجانب تحسين المنتج ، ناهيك عن ابتكار منتج أو عملية . والأوتومية على سبيل المثال ، تظهر كتكلفة ، ولكنها لا تظهر أبداً كفائدة .

ولقد عرفنا كل ذلك منذ ما يقرب من أربعين سنة . ومنذ ثلاثين عاماً أخذ علماء المحاسبة والمحاسبون الحكوميون ومحاسبو الصناعة ومكاتب المحاسبة، يعملون جاهدين فى إصلاح النظام . ولقد استطاعوا القيام بتحسينات جوهرية . ولكن ما دامت محاولات الإصلاح قائمة على النظام التقليدى ، فإن المحددات الأصلية سوف تظل موجودة .

أما ما دفع إلى التحول إلى نظام محاسبة التصنيع الجديد ، فقد كان إحباط صناع معدات أوتومية المصنع . إن المستخدمين المتوقعين وهم الناس الذين يعملون فى المصانع ، كانوا فى مسيس الحاجة إلى المعدات الجديدة . ولكن لايمكن إقناع الإدارة العليا أن تنفق المال فى الحصول على أدوات مضبوطة عددياً أو روبوتات يمكن أن تحدث على نحو سريع تغيير فى المعدات والتركيبات والقوالب. ونحن نعرف هذه الأيام أن مزايا المعدات الأوتومية تكمن أساساً فى تخفيض الوقت غير المنتج عن طريق تحسين الجودة ، ومن خلال تخفيض الوقت الضائع عند التغيير من نمط إلى نمط ، ومن منتج إلى آخر . غير أن هذه

المكاسب لايدعمها بالوثائق نظام محاسبة التكاليف .

ومن عباءة هذا الإحباط جاءت شركة Computer-Aided Manufacturing International (CAM-I) - كمجهود تعاونى قام به منتجو آلات ذاتية الحركة ومصنعون متعددو الجنسيات ومحاسبون لتطوير نظام جديد فى محاسبة التكاليف . وقد بدأت CAM-I فى عام 1986 تعمل على التأثير فى الممارسة الصناعية ، غير أنها تكون قد عمدت إلى إطلاق ثورة فكرية . إن عملاً يتسم بأنه الأكثر إثارة وأنه ابتكارى فى مجال الإدارة حالياً يكمن فى نظرية المحاسبة ، بمفاهيم جديدة واتجاهات جديدة ومنهجية جديدة – وحتى ما يمكن أن يطلق عليه فلسفة اقتصادية جديدة – التى أخذت تتشكل على نحو سريع . وبينما تدور مناقشة حامية حول المواصفات ، فإن السمات المميزة للمحاسبة الجديدة فى التصنيع آخذة فى أن تصبح أكثر وضوحاً كل يوم .

وبمجرد أن بدأت CAM-I عملها ، أصبح من الواضح أن نظام المحاسبة التقليدى لا يمكن إصلاحه . ويتعين استبدال غيره به . ومن الواضح أن تكاليف العمل هى وحدة القياس الخطأ فى الصناعة التحويلية ، وهكذا أيضاً جميع عناصر الإنتاج الأخرى – وهذا مفهوم جديد . ووحدة القياس الجديدة يجب أن تكون الوقت . فتكاليف وحدة زمنية محددة يجب أن يفترض أنها «ثابتة» : فليست هناك تكاليف «متغيرة» . وحتى تكاليف المواد ثابتة أكثر من كونها متغيرة ما دام أن الإنتاج المعيب يستخدم مواداً بنفس القدر الذى يستخدمه الإنتاج الجيد. أما الشىء الوحيد الذى ينتمى إلى مجال المتغير وما يمكن ضبطه والتحكم فيه هو مقدار الوقت الذى تستغرقه عملية بذاتها والمنفعة هى كل ما من شأنه أن يؤدى إلى تخفيض الوقت . ففى هبوط مفاجىء يأتى فى هدوء وخفة ، يؤدى هذا المفهوم إلى استبعاد المحددات الثلاثة الأولى من الأربعة التقليدية

الخاصة بنظام محاسبة التكاليف .

ولكن مفاهيم التكلفة الجديدة تذهب إلى أبعد من ذلك بإعادة تعريف ما هى حقيقة التكاليف والمنافع . ففى ظل نظام محاسبة التكاليف التقليدى ، على سبيل المثال ، فإن المخزون من السلع تامة الصنع لا يساوى شيئاً لأنه لا يستوعب أى عمل مباشر . إنه يُعامل على أنه «أصل» . ومع ذلك ، ففى نظام المحاسبة الجديد للصناعة التحويلية ، يعتبر المخزون السلعى من البضائع تامة الصنع « تكلفة غير متكررة » (عبارة يستخدمها الاقتصاديون وليس المحاسبون) . والمواد التى يتكون منها المخزون السلعى لا يتحقق من ورائها أى دخل . والواقع أن هذه المواد إنما هى تجميد لمال مُكلّف كما أنها تستنفد وقتاً . والنتيجة أن تكلفتها المقيسة بالوقت مرتفعة . ويقيس نظام المحاسبة الجديد تكاليف الوقت هذه قبالة المنافع من المخزون المكون من السلع النهائية (خدمة تقدم للزبون بطريقة أسرع على سبيل المثال) .

ومع ذلك فمازال نظام محاسبة الصناعة التحويلية يواجه تحدى استبعاد المحدد الرابع لنظام محاسبة التكاليف التقليدى : عدم قدرته على أن ينقل إلى مقياس أداء المصنع أثر التغيرات الصناعية فى المنشأة جميعها ، والعائد من السوق للاستثمار فى الأوتومية ، على سبيل المثال – أو المخاطرة المترتبة على عدم الاستثمار فيما يؤدى إلى الاسراع بتغيير الإنتاج . إن تكاليف ومنافع داخل المصنع لمثل هذه القرارات يمكن الحصول عليها الآن بدرجة كبيرة من الدقة . غير أن النتائج المتعلقة بدوائر المال والأعمال هى ، فى الواقع تخمينية . ولايستطيع المرء إلا أن يقول «من المؤكد أن هذا سوف يساعدنا فى الحصول على مزيد من مبيعات» أو « إذ لم نقدم على ذلك ، فإننا نخاطر بتجاوز خدمة الزبون » . ولكن كيف يمكن أن تقيس حجم هذه الأفكار ؟

إن قوة نظام المحاسبة تجيء من أنه كان دائماً قادراً على أن يقصر نفسه على ما هو قابل للقياس ومن ثم يقدم إجابات موضوعية . ولكن إذا ما أدخلت العناصر غير الملموسة فى معادلة النظام ، فإن نظام محاسبة التكاليف يثير عدداً أكثر من الأسئلة . أما كيف يتقدم النظام إلى الأمام ، فأمر يثير مناقشة حامية مع أسباب جيدة . ومازال الكثيرون يتفقون على أن آثار العمل هذه يجب أن تتكامل مع قياس أداء المصنع ، فيما يعنى تكاملها مع نظام محاسبة التصنيع . وبطريقة أو بأخرى ، فإن نظام المحاسبة الجديد سوف يضطر المديرين ، سواءً أكانوا من داخل المصنع أم من خارجه ، إلى أن يجعلوا من قرارات التصنيع وكأنها قرارات **دوائر أعمال ومال .**

لقد دخل فى المأثورات الشعبية الأمريكية ، قول هنرى فورد «يمكن أن يأخذ الزبون أى لون مادام هو اللون الأسود» . ولكن قليلاً من الناس يعرفون ما يعنيه فورد : أن المرونة تتكلف وقتاً ومالاً ، والزبون لايدفع مقابلها . وثمة أناس أقل يعرفون أنه فى منتصف العشرينيات ، طوّع نظام محاسبة التكاليف «الجديد» لشركة چنرال موتورز أن تهزم فورد عن طريق إعطاء الزبائن ألواناً وتغييرات سنوية فى الموديلات دون إضافة للثمن .

ويستطيع معظم المصنعين الآن أن يقوموا بتنفيذ ما تعلمت چنرال موتورز أن تفعله منذ حوالى سبعين عاماً مضت . والواقع أن هناك كثيرين ذهبوا إلى أبعد من ذلك قليلاً فى الجمع بين التوحيد القياسى والمرونة . ففى استطاعتهم مثلاً أن يصنعوا مجموعة منوعة من المنتجات النهائية باستخدام عدد صغير نوعاً من الأجزاء النمطية . ومازال فى مقدور رجال الصناعة التحويلية ، أن يجنحوا إلى ما فكر فيه هنرى فورد : يمكنك أن تحصل إما على التوحيد القياسى مع تكلفة منخفضة وإما على المرونة مع تكلفة مرتفعة ولكن ليس على

كليهما سوياً .

ومع ذلك فإن مصنع عام 1999 سوف يقوم على افتراضات مفادها أنه لايمكنك الحصول على الاثنين فحسب ، بل يجب الحصول عليهما سوياً - وبتكلفة منخفضة . ولكن لكى يحقق المصنع ذلك يجب أن تتم هيكلته على نحو مختلف تماماً .

مصنع اليوم عبارة عن سفينة حربية . أما مصنع 1999 فسوف يكون «أسطولا صغيرا» يتكون من وحدات متمركزة إما حول مرحلة فى العملية الإنتاجية وإما حول عدد من العمليات التى يربط بعضها ببعض رباط قوى . وبرغم أن السيطرة والقيادة العامة سوف تظل قائمة ، فكل وحدة سيكون لها السيطرة والقيادة الخاصة بها وحدها . وكل وحدة ستكون قادرة على المناورة مثل السفن فى الأسطول ، فيما يتعلق بموقعها من العملية برمتها وعلاقتها بالوحدات الأخرى على حد سواء . وسوف يزود هذا التنظيم كل وحدة بمنافع التوحيد القياسى ، ويعطى فى الوقت نفسه للعملية كلها قدراً أكبر من المرونة . ومن ثم فإن ذلك يتيح القيام بتغييرات سريعة فى التصميم والمنتج ، واستجابة سريعة لطلبات السوق ، وإنتاج منخفض التكلفة فى «خيارات» بذاتها أو فى «أشياء تخصصية» فى مجموعة صغيرة نوعاً ما .

ومثل هذا المصنع ليس له وجود هذه الأيام . ولا أحد يمكنه إقامته بعد . ولكن أصحاب مصانع كثيرين صغاراً وكباراً ، أخذوا يتحركون تجاه هيكل الأسطول الصغير : ومن بين هؤلاء توجد مصانع وستنجهاوس المقامة فى الولايات المتحدة ، ومصنع بروان بوفيرى لكل ما يختص بإنتاج الإنسان الآلى فى السويد ، والكثير من المطابع الكبيرة وبخاصة فى اليابان .

ومن المحتمل أن يكون مجىء هذه القوة الدافعة قد حدث نتيجة إخفاق

جنرال موتورز فى الحصول على عائد مقابل استثمارها الضخم فى الأوتومية (30مليار دولار على الأقل قد تصل إلى 40 مليار) . ويبدو أن جنرال موتورز استخدمت الآلات الجديدة لتحسين العملية الحالية ، فيما يعنى لكى تجعل خط التجميع أكثر كفاءة . ولكن العملية أصبحت ، بدلاً من ذلك . أقل مرونة وأقل قدرة على تحقيق تغيير سريع .

وفى غضون ذلك أخذ صناع السيارات اليابانيون وشركة فورد ينفقون أقل ويحققون مرونة أكثر . وظل الخط فى هذه المصانع موجوداً ولكنه بالأحرى غير مترابط أكثر من كونه مترابطا بدرجة محكمة . وأخذت المعدات الجديدة تستخدم لكى تسرع بالتغييرات ، مثل تعديل موجهات المحولات بجعلها ذاتية الحركة والأدوات والتركيبات . ومن ثم فقد حصل الخط على قدر طيب من المرونة فى إنتاج مجموعة تقليدية دون أن تفقد التوحيد القياسى . ومن ثم فلم تعد بعد عمليتا التوحيد القياسى والمرونة اقتراحاً فيه خيار بين الاثنين . فهما – كما يجب أن يكونا فى الواقع – متجانسين سوياً .

ويعنى هذا برغم ذلك ، توازناً مختلفاً بين عملية التوحيد القياسى والمرونة لأجزاء مختلفة فى عملية التصنيع . ووجود توازن «متوسط» خلال المصنع لن يحقق نجاحاً كبيراً . وإذا فرض على طول الخط ، فسوف ينتج مجرد عدم مرونة وتكاليف كبيرة للعملية كلها ، الأمر الذى حدث فى جنرال موتورز . أما المطلوب فهو إعادة تنظيم العملية بجعلها وحدات لكل منها توازنها الأفضل الخاص بها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات التى تربط بين هذه الوحدات قد تفضى إلى إحداث تغيير عندما يتم تغيير المنتج أو العملية أو التوزيع . والتحول من بيع معدات ثقيلة إلى تأجيرها ، على سبيل المثال ، قد يؤدى إلى تغيير جذرى فى

النسبة بين المُخَرج من المنتج النهائى وبين إنتاج قطع الغيار ، أو قد ينتهى إحداث تغيير ضئيل بعض الشىء إلى تغيير التتابع الذى يتم به تجميع الأجزاء الرئيسة لكى تصبح منتجاً نهائياً . وليس فى هذا شيئاً جديداً تماماً بطبيعة الحال . غير أنه مع وجود هيكل الخط التقليدى أهملت مثل هذه التغييرات أو يتم التعود على أدائها بصورة دائمة ومع تزايد درجة التنافس وتقصير دورة حياة المنتج على الدوام ، فلا يمكن إهدار هذه التغييرات ويجب أن تتم وبسرعة . ومن ثم يوجد تنظيم على صورة « وحدات الأسطول الصغير » .

غير أن هذا التنظيم يتطلب ما هو أكثر من تغيير جذرى نوعاً فى هيكل المصنع المادى . إنه يتطلب ، فوق كل شىء ، وسائل اتصال ومعلومات مختلفة . وفى المصنع التقليدى يعتبر كل قطاع وكل إدارة مسئولاً أمام المستوى الأعلى ويقدم له ما يطلبه . أما فى مصنع 1999 ، فالقطاعات والإدارات سوف تبحث فى الجهات التى تلتزم بتقديم المعلومات لها وفى الجهات التى تحتاج المعلومات منها. وثمة جانب كبير من هذه المعلومات سوف يتدفق فى الاتجاه الأفقى عبر خطوط الإدارة ولا يقدم إلى المستوى الأعلى . وسوف يكون مصنع 1999 عبارة عن شبكة من المعلومات .

وتأسيساً على ذلك ، فإن كل مديرى أى مصنع يتعين عليهم أن يقفوا على العملية كلها ويتفهموها تماما مثلما يتعين على قائد المدمرة الحربية أن يعرف ويتفهم الخطة التكتيكية على مستوى الأسطول الصغير . وفى مصنع 1999 يجب على المديرين التفكير فى العمل والتصرف فيه كأعضاء فى فريق واعٍ بأداء الجميع . وبالإضافة إلى ذلك يجب عليهم أن يطرحوا السؤال الآتى : ماذا يحتاج الناس المسئولون عن الوحدات الأخرى معرفته عن الخصائص والقدرات والخطط والأداء الخاص بوحدتى ؟ وماذا بدورى أحتاج إلى معرفته عن وحداتهم؟

وآخر المفاهيم الجديدة التى تعمل على تحويل الصناعة التحويلية هى نظم تصميم ترى فيها العملية التصنيعية كلها كعملية متكاملة ، تحوّل المواد إلى سلع ، فيما يعنى ، إلى إشباعات اقتصادية .

وكانت محلات مارك آند سبنسر ، سلسلة البيع بالقطاعى البريطانية ، أول من وضعت تصميماً لمثل هذا النظام فى الثلاثينيات . كانت مارك آند سبنسر تضع تصميمات السلع التى تقرر بيعها وتختبرها (سواء أكانت منسوجات أم مواد غذائية) . وتتعاقد مع صانع بذاته بعد اختياره لكى يصنع كل منتج على حدة . وتعمل مع الصانع لإنتاج السلعة الملائمة بدرجة الجودة المناسبة وبالسعر الملائم . وأخيراً تقوم بتنظيم تسليم المنتجات النهائية فى الوقت المناسب ، إلى متاجرها . ويحكم العملية كلها تنبؤ شديد الحساسية والدقة للوقت الذى تترك السلع فيه أرفف المتجر لكى توضع فى أكياس التسوّق الخاصة بالزبائن . وفى السنوات العشر الماضية أو نحو ذلك أصبحت إدارة مثل هذه النظم شائعة فى تجارة القطاعى .

وبالرغم من أن مؤسسة النظم مازالت نادرة فى الصناعة التحويلية ، فقد كانت ، فى الواقع أول محاولتها فى هذه الصناعة . وفى العشرينيات الباكرة ، عندما كان الطراز T فى أوج عظمته ، قرر هنرى فورد ضبط العملية الكاملة لصنع وتحريك جميع الإمدادات والقطع التى يحتاجها مصنعه الجديد العملاق فى مدينة ريفر روج River Rouge . لقد أنشأ مصنع الصلب والزجاج الخاص به، وأقام المزارع فى البرازيل لكى يزرع المطاط اللازم للإطارات . واشترى السكك الحديدية التى تجلب الإمدادات الى مصنعه فى ريفر روج ولشحن السيارات تامة الصنع . بل إنه فكر تفكيراً غير جدى لإنشاء مراكز خدمة خاصة به على مستوى الدولة واختيار طاقمها من الميكانيكيين المدربين فى المدارس التى يمتلكها

فورد . ولكن فورد تصور كل هذا على أنه بناء مالى تتماسك أجزاؤه بالملكية . وبدلا من أن ينشىء نظاماً ، أقام هنرى فورد مُجّمعاً مُسخاً صعب المأخذ مُكلفاً ليس سهل القياد ويحقق خسائر بشكل رهيب .

وعلى العكس من ذلك فلم يكن نظام الصناعة التحويلية الجديد مما يمكن «السيطرة عليه» كلية . فمعظم أجزائه مستقلة عن بعضها بعض - موردون مستقلون فى جانب ، وزبائن على الجانب الآخر . ولم يكن النظام متمركزاً حول المصنع على نحو ما كانت عليه مؤسسة فورد . ورأى النظام الجديد المصنع على أنه أكثر قليلاً من مكان فسيح فى تيار التصنيع . ويبدأ التخطيط والجدولة بالشحن للزبون النهائى كما يفعلون فى مارك آند سبنسر . ويجب أن يتم تصميم النظام بحيث يأخذ فى الاعتبار التأخيرات والتوقفات والسلع الزائدة عن الحاجة - مخزن هناك وإمدادات إضافية من القطع والأدوات هنا ، ومخزون من المنتجات القديمة لم تعد تُصنَع بعدُ ولكن مازال عليها طلب فى السوق أحياناً . وهذه بالضرورة شوائب وعيوب تقف فى سبيل تيار مستمر تحكمه وتوجهه المعلومات .

وما دفع أصحاب المصانع الأمريكيون إلى مثل نظام التصميم هذا ، هو المشاكل التى قابلوها عندما نقلوا طرائق «فى الوقت المناسب تماماً» التى اتبعتها اليابان فى تزويد المصانع بالمواد والأجزاء . وكان من الممكن التنبؤ بالمشاكل ، لأن النظام اليابانى قد أنشىء فى ظروف اجتماعية وسوقية تنفرد بها تلك الدولة وغير معروفة فى الولايات المتحدة . ومع ذلك ، فإن النقلة التى بدت لأصحاب المصانع الأمريكيين وكأنها مسألة إجرائية هى فى الواقع تافهة نوعاً ما . ولكن وجدت شركة بعد شركة أن تسليم الإمدادات والقطع « فى الوقت المناسب تماماً » خلق اضطراباً داخل مصانعهم . وبينما لم يستطع أحد أن يكتشف ماهية

القضية ، فإن الشيء الوحيد الذى أصبح واضحاً كان مبدأ التسليم فى الوقت المناسب تماماً ، فلم يعد المصنع ينفذ العملية بالخطوة التى تبدأ برصيف التسليم حتى النهايات عندما تتحرك البضائع تامة الصنع إلى غرفة الشحن . وبدلاً من ذلك ، فإن المصنع يجب أن يعاد تصميمه من النهاية باتجاه عكسى ويدار كتيار متكامل .

وعَمِل خبراء التصنيع والقائمون على التنفيذ والأساتذة ، على دفع هذا المفهوم إلى الأمام لعقدين أو لثلاثة عقود . وثمة بعض صناعات مثل تكرير البترول ، والتشييد على نطاق واسع ، تزاول ذلك فعلاً . ولم تصمم مصانع الصناعة التحويلية الأمريكية والأوربية بصفة عامة لأى من النظامين ، ولم تُدار طبقاً لهما . والواقع أن قلة من الشركات هى التى لديها معرفة كافية بما يجرى فى مصانعها من ناحية إدارتها على طريقة النظم . ومع ذلك فإن مبدأ التسليم فى الوقت المناسب تماماً ، إنما يضطر المديرين إلى أن يتساءلوا فى ظل هذه الأنظمة : فى أى موضع من المصنع نحن فى حاجة إلى وفرة فى الإنتاج ؟ وفى أى موضع يتعين أن نضع عبء التعديلات ؟ وما هى النفقات التى يجب أن نتحملها فى موضع ما لتقليل التأخير والمخاطرة إلى الحد الأدنى ، ونتحمل النقد والتجريح فى مكان آخر .

وبدأت قلة من المصانع فى أن توسع مفهوم الأنظمة الخاصة بالصناعة التحويلية فيما وراء المصنع إلى أسواق البيع . وقامت صناعة الجرارات ، على سبيل المثال ، بتنظيم عملية التصنيع الخاصة بها ، بحيث تقوم بتوريد قطعة الغيار إلى أى مكان فى العالم ، خلال ثمان وأربعين ساعة . ولكن شركات كهذه مازالت من قبيل الاستثناء ، ويجب أن تصبح القاعدة . بمجرد أن نقوم بتعريف التصنيع بأنه العملية التى تحول الأشياء إلى إشباعات اقتصادية ، فيصبح من

الواضح أن الإنتاج لا يتوقف عندما يبرح المنتج المصنع . إن التوزيع المادى وتقديم الخدمات مازالا جزءاً من العملية الإنتاجية ويتعين أن يتكاملا سوياً ، ويقوم بينهما التنسيق ويتم إدارتهما سوياً . ومن المقرر فعلاً وعلى نطاق واسع ، أن خدمة المنتج يجب أن تكون اعتباراً أساسياً خلال عملية تصميمه وإنتاجه . وسوف يكون لنظم التصنيع ، بحلول عام 1999 ، تأثير متزايد فى كيفية التصميم وإعادة وضع طرازات جديدة للمصنع ، وفى كيفية إدارة عملية التصنيع .

ويتم تنظيم المشروعات الخاصة بالتصنيع تقليدياً على أساس «المتواليات» in series الذى تتوالى فيه الوظائف مثل الهندسة والتصنيع والتسويق فى خطوات بعضها وراء بعض . وفى هذه الأيام استكمل ، فى الأغلب ، ذلك النظام بمؤسسة الفريق المتوازى الذى يربط سوياً وظائف عديدة منذ مستهل منتج جديد أو مشروع عملية (وثمة مثل معروف للغاية هو فرق إدارة منتج پروكتر وجامبل) . ومع ذلك ، متى كانت الصناعة التحويلية نظاماً ، يصبح كل قرار فى عملية التصنيع قراراً تصنيعياً . وكل قرار يتعين أن يفى بمتطلبات التصنيع واحتياجاته ويجب بدوره أن يستغل قوى وقدرات نظام التصنيع الخاص بشركة بذاتها .

وعندما قررت هوندا منذ ست سنوات أو سبع سنوات مضت أن تصنع سيارة ذات مكانة مرتفعة لسوق الولايات المتحدة ، لم يدر النقاش الاستراتيجى الساخن حول التصميم أو الأداء أو السعر . ولكنه دار حول ما إذا كان يتم توزيع الأكورا Acura ، من خلال شبكة بيع الهوندا الراسخة أو عن طريق خلق قطاع تسويق جديد عن طريق إنشاء تنظيمات بيعية منفصلة عن أكورا بأسعار مرتفعة رغم ما يحمله ذلك من مخاطرة . ولقد كانت هذه بطبيعة الحال قضية تسويقية .

ولكن القرار اتخذه فريق يضم أناساً من رجال التصميم والأعمال الهندسية والتصنيع والتسويق . أما مارجح الميزان ناحية شبكة تبادل منفصلة ، فقد كان اعتباراً تصنيعياً : لقد كان التصميم الذى أخذه التوزيع المستقل والخدمة على أنه الأكثر التزاماً بالمنطق ، هو ذلك التصميم الذى استخدمته قدرات هوندا التصنيعية .

ومازال أمام التحقيق الكامل لمفهوم الأنظمة فى الصناعة التحويلية بضع سنوات . وقد لا يتطلب هنرى فورد جديداً . ولكن من المؤكد أنه يتطلب إدارة مختلفة تماماً ، ومديرين مختلفين تماما . وكل مدير فى مؤسسة الغد التصنيعية ، عليه أن يدرك ويفهم نظام الصناعة التحويلية . ونحن قد نتبع تماماً ما جرت عليه عادة اليابان الخاصة باختيار رجال الإدارة الجدد بدءاً من المصنع ومن وظائف الصناعة التحويلية فى السنوات القليلة الأولى من حياتهم الوظيفية . والواقع أننا قد نذهب إلى أبعد من ذلك ونحتاج إلى مديرين فى كل مكان من الشركة ، لكى يمروا بدورة أعمال مختلفة فى المصنع خلال حياتهم الوظيفية – كما تعود تماماً ضباط الجيش أن يعودوا على نحو منتظم إلى أداء عملهم فى الفرقة .

وفى التصنيع كعمل ، تأخذ الصناعة التحويلية دور القائم بالتكامل الذى يربط كل الأشياء بعضها ببعض . فهو يخلق القيمة الاقتصادية التى تدفع مقابل كل شىء وأجر كل شخص . وهكذا فإن أعظم أثر لمفهوم نظم التصنيع لن يكون فى عملية الإنتاج . وكما هو الحال فى نظام مراقبة الجودة الإحصائية فإن أعظم أثر لها سوف يكون فى الاهتمامات الاجتماعية والإنسانية – فى سلم الحياة الوظيفية مثلاً أو فيما هو أهم فى تحويل المديرين **الوظائفيين** إلى مديرى أعمال ، لكل منهم دور محدد بذاته ، ولكنهم جميعاً أعضاء فى نفس عملية

الإنتاج وفى نفس قائمة الأدوار . ومن المؤكد أن دوائر المال والأعمال الخاصة بالتصنيع فى الغد لن يديرها تنفيذيون ماليون أو رجال التسويق أو محامون عديمو الخبرة فى الصناعة التحويلية كما هو الحال فى الكثير من شركات الولايات المتحدة فى الوقت الراهن

وهناك اختلافات ذات وزن بين هذه المفاهيم الأربعة . ولنبحث مثلاً ماذا تعنى كل منها « بالمصنع» . فالمصنع فى نظام مراقبة الجودة الإحصائية هو مكان يعمل فيه الناس . وفى نظام محاسبة الإدارة ونظام مفهوم الأسطول الصغير للتصنيع المرن ، هو مكان يؤدى فيه العمل - ولا فرق بين ما إذا كان يؤديه بشر أو تؤديه فئران بيضاء أو يؤديه الروبوت . وفى مفهوم النظم فالمصنع ليس مكاناً على الإطلاق ، إنه مرحلة فى عملية من شأنها أن تضيف إلى المواد قيمة اقتصادية. وفى المفهوم النظرى ، على الأقل ، فإن المصنع لا يمكن ويجب ألا يصمم، ناهيك عن أن يشيد حتى يتم فهم عملية «الصنع» كلها - على طول الطريق حتى الزبون النهائى . ومن ثم فإن التعريف بالمصنع أكثر مما يكون تمريناً نظرياً أو تمريناً فى دلالات الألفاظ وتطورها . إن التعريف بالمصنع إنما تكون له نتائج عملية عاجلة فى تصميم المصنع والموقع والحجم ، وفى النشاطات التى يجب أن تحدث سوياً فى مجمع تصنيع واحد ، وحتى فى مقدار ما يستثمر وأوجه الاستثمار .

وبالمثل يعكس كل واحد من هذه المفاهيم وضعاً فكرياً خاصاً . ففى تطبيق نظام مراقبة الجودة الإحصائية ليس عليك أن تفكر ، بل عليك أن تعمل ويكون التركيز فى نظام محاسبة الإدارة على التحليل الفنى ، بينما يركز مفهوم الأسطول الصغير اهتمامه على تنظيم التصميم وانسياب العمل . وفى مفهوم الأنظمة يوجد إغراء كبير للاستمرار فى التفكير ولا ينتقل أبداً إلى العمل . ولكل

مفهوم أدواته ولغته الخاصة ويتوجه إلى أناس يختلف بعضهم عن بعض .

وبالرغم من ذلك ، فما هو مشترك بين هذه المفاهيم الأربعة إنما هو أهم بكثير مما بينها من اختلافات . وليس هذا أكثر ظهوراً مما فى افتراضها أن عملية التصنيع نوع من الوضع النسبى لأجزاء المصنع ، فيما يعنى أنه كل أكثر من مجموع أجزائه » ، وترى جميع المناهج التقليدية المصنع كمجموعة من ماكينات فردية وعمليات فردية . لقد كان مصنع القرن التاسع عشر تجميعاً من الماكينات . وقد قامت الإدارة العلمية لتايلور بتفتيت كل عمل إلى عمليات فردية ثم تُجَمّع هذه العمليات سوياً إلى أعمال جديدة ومختلفة . وتعرف مفاهيم القرن العشرين «الحديثة» – خط التجميع ونظام محاسبة التكاليف – الأداء كمجموع لأقل تكلفة للعمليات . ولكن ليس من واحد من المفاهيم الجديدة أكثر اهتماماً بأداء الأجزاء . والواقع أن الأجزاء بهذه المثابة لا يمكن إلاّ أن تكون ذات أداء أدنى . وتأتى العملية بنتائج .

وسوف تعكس الإدارة أيضاً هذا المنظور الجديد . ونظام مراقبة الجودة الإحصائية هو أقرب المفاهيم نوعاً ما ليكون تقليدياً فى مضامينه الخاصة بالمديرين ، لأن هذا النظام لايغيّر عملهم كثيراً بنقل جانب كبير منه إلى القوة العاملة . ولكن حتى المديرين الذين ليس لهم مسئولية فى العمل (وفى نظام مراقبة الجودة الإحصائية ليس لأناس المصنع أية مسئولية) عليهم أن يزاولوا الإدارة بإدراك ووعى للاعتبارات الخاصة بدوائر المال والأعمال التى تتجاوز المصنع . وسوف يكون كل مدير فى عملية التصنيع مسئولاً عن تحقيق تكامل بين الناس والمواد والماكينات والوقت . ومن ثم فإن كل مدير فى عملية التصنيع بعد مرور عشر سنوات من الآن سوف يكون عليه أن يدرس ويزاول منهجاً يفضى إلى تحقيق تكامل بين الأعمال الهندسية وإدارة الموارد البشرية

واقتصاديات الأعمال ، فى عملية التصنيع . وقلة نوعا ما من الناس الذين يعملون فى الصناعة التحويلية يقومون بذلك فعلاً ، بطبيعة الحال - برغم أنهم لا يدركون قيامهم بشيء جديد ومختلف . ومع ذلك فإن مثل هذا المنهج لم يُرتب منهجياً ولم يزل حتى الآن لا يدّرس فى مدارس الهندسة أو مدارس إدارة الأعمال .

وهذه المفاهيم الأربعة متدائبة فى أفضل معنى لهذا التعبير الذى يساء استخدامه . إن هذه المفاهيم سوياً - وسوياً فقط - تعالج الصراعات التى أصابت بأكثر درجة مصانع القرن العشرين للإنتاج على نطاق كبير : الصراعات بين البشر والماكينات ، وبين الوقت والمال ، وبين التنميط والمرونة ، وبين الوظائف والأنظمة . ومفتاح ذلك هو أن كلا من هذه المفاهيم إنما يعرف الأداء بأنه الإنتاجية ويرى فى عملية التصنيع أنها عملية مادية تضيف قيمة اقتصادية إلى المواد . ويحاول كل مفهوم أن يقدم أية قيمة اقتصادية بطريقة مختلفة ، ولكنها تتقاسم نفس نظرية التصنيع .

[1990]

الخاتمـــة :
التسعينيات ومابعدها

اقتصاد العالم الآخذ فى التغير

ثمة ملاحظة أبدأ بها وهى أن عام 1992 ليس فى آخر الأمر تاريخاً غاية فى الأهمية . فسوف تتقرر أشياء كثيرة بين حين وآخر ، ولكن ثمة حدث له وزن قد وقع فعلاً وليست له أية علاقة بالحكومات . فالحكومات لم تعد بعدُ ، ولسوء الحظ ، مراكز أداء كما كانت عليه فى القرن التاسع عشر . والحدث الرئيسى هو أن رجال المال والأعمال فى أوربا ، قد قرروا فعلاً أن هناك اقتصاداً أوربياً . ولكن هل كانت هناك أبداً حادثة سابقة مماثلة ترشدنا ؟ والإجابة نعم ؛ وليس منذ وقت طويل جداً أيضاً .

عندما ذهبت ولأول مرة إلى الولايات المتحدة لكى أعمل مراسلاً لخمس صحف بريطانية فى أواخر الثلاثينيات ، كانت الولايات المتحدة قد بدأت تصبح سوقاً قومية . إنها كانت وحدة سياسية لمدة مائة وخمسين عاماً ، ولكن بها قليل جداً من دوائر المال والأعمال الأمريكية القومية : لم يكن هناك بنك واحد من المصارف الكبيرة ، ولا واحدة من شركات التأمين الكبرى ، وثلاث شركات فقط من بين ما يتراوح بين 10 و 12 شركة سيارات وقليل من شركات الصلب

(وذلك لأن أسطول الولايات المتحدة فى ذلك الوقت كان فى حاجة إليها) التى لها وزن قومى أو تغطية قومية . وكانت جميع باقى دوائر المال والأعمال محلية أو إقليمية . وكانت أنحاء البلاد الأخرى غير معروفة لها - فبالرغم من كل شىء كانت الرحلة بين نيويورك أو واشنطن إلى لوس أنجيليس تستغرق ستة أيام عجافٍ بقطار ليس مكيفاً . وقلة من البشر كانت تذهب من الشرق إلى هناك سوى نجوم السينما .

وفجأة فى منتصف الثلاثينيات أصبح على كل من دوائر المال والأعمال أن تتعلم كيفية التفكير بأسلوب قومى . وقليل جداً منها تصرفت فعلاً على النطاق القومى . وعلى عكس ما يعتقد معظم الأجانب ، فإن الولايات المتحدة الأمريكية ، مازال فيها قلة صغيرة من شركات قومية بالكامل . والأغلبية استمرت لها قواعد إقليمية فى الشاطىء الشرقى أو الشاطىء الغربى أو فى وسط الغرب حتى يومنا هذا . وبرغم ذلك فكان على الشركات الأمريكية أن تتعلم بسرعة أن تفكر وتتصرف فى التطلع إلى السوق القومية . وهذا ما هو حادث فى أوربا .

والإمعان فى هذا المثل ، سوف لا يكشف ، مع ذلك ، لأى من دوائر المال والأعمال ماذا تفعل فى ظروفها الخاصة بها . وعليها أن تتوخى الحذر من «الروشتات» . فأية شركة يجب أن تحزم أمرها عن طريق فحص منشآتها وأسواقها والمنافسة الخاصة بها ثم تقرر أين قد تنشأ المنافسة الجديدة - وعلى الرغم من أن المدير التنفيذى الرئيس ربما لم يسافر إلى أسبانيا أبداً إلاً فى أيام الأجازة مثلما لم يكن كثير من الأمريكيون قد زاروا الشاطىء الغربى . وعلى أيه حال ، فعلى الشركة أن تعيد التفكير فى الاستراتيچية من خلال التطلع إلى تغيير أساسى : موقع الأسواق والحاجة إلى التوسع والتخطيط والهيكل ، وهذا يتعين إثباته على أية حال . وما إن يتم ذلك ، فلن تعد سنة 1992 حدثاً أساسياً .

غير أن ديناميكية دولية جديدة تهم

ومع ذلك فالسوق الأوربية الواحدة دليل على تغير خطير إلى أبعد حد فى الطريقة التى يعمل بها الاقتصاد العالمى . والعالم ، أبينا أم رضينا ، آخذ على نحو سريع للغاية فى تغيير الشكل الاقتصادى للتكامل الخاص به . ونحن نتحرك تجاه اقتصاد عالمى يتكامل لا عن طريق التجارة الحرة ولا من خلال النزعة إلى الحماية الجمركية ، كما كان فى الماضى ، ولكن التكامل يجرى بصورة سريعة من خلال هجين من الاثنين مما نسميه التبادلية فيما يعنى تبادل المنافع . وماذا أعنى بالتبادلية ؟ لقد تطورت التجارة الدولية من تبادل سلع وخدمات متمم إلى تبادل عدائى . وفى هذا النوع من التبادل التجارى العدائى ، إذا ما استبعدت دولة مهاجمة المنافسة الأجنبية والورادات ، كما يجرى عليه اليابانيون ، فيصبح المدافع ، فى الواقع ، غير قادر على أن يشن هجوماً مضاداً . فلا يستطيع أن يكسب ؛ ماذا يمكنه أن يفعل ؟

وثمة إجابة واحدة هى تكوين كتلة اقتصادية أو إقليماً اقتصادياً ، كما هو مقرر أن تكون عليه الجماعة الأوربية الاقتصادية عام 1992 . وهذا من شأنه أن يعطى الاقتصادات الصغيرة السوق الأرحب التى تحتاجها فى نطاق تنافسى . وتفضى النزعة الإقليمية ، فى الوقت نفسه ، إلى إيجاد وحدة يمكن أن تنشر سياسة تجارية فعالة تجاوز نزعة الحماية الجمركية وحرية التبادل التجارى كليهما . ومن ثم فإن التبادلية – التى يكون فيها ، من ناحية المبدأ ، لدوائر المال والأعمال الخاصة بكل كتلة نفس درجة الإتاحة المقررة لأسواق الكتلة الأخرى – آخذة فى البزوغ كمبدأ جديد يستهدى به الاقتصاد العالمى . وقد تكون تلك هى الوسيلة الوحيدة لمنعه من أن ينزلق إلى نزعة حمائية صارمة .

ولكننا لم ندرك بعد تماماً ما سوف تتطلبه التبادلية عملياً ، هل تعنى أن

المصارف الأوربية يمكن أن تزاول أعمالاً فى الولايات المتحدة الأمريكية ، بنفس الشروط التى تتعامل بها مصارف الولايات المتحدة ، أو بنفس الشروط كتلك التى تزاول بها عملا فى أوربا ؟ هذا ما زال فى علم الغيب . وأسئلة كهذه سوف تقرر فى كل حالة على حدة مع احتكاك وحلول وسطى لا نهائية ، وسوف تكون الإجابة فى كل حالة مختلفة قليلاً . أما المؤكد فهو أن الجماعة الأوربية الاقتصادية سوف تتبع التبادلية باعتبارها سياسة تجارية أساسية لها – وأصبح لهذا فعلاً أثر فى كل مكان .

وكمثل يضرب فإن إرهاصات السوق الأوربية الواحدة كانت السبب المباشر لاتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا . ومن المستحيل ، أن يُدرك المرء فى أوربا ، عدم الارتياح لهذا المشروع دون وجود التهديد الناجم عن السوق الواحدة . ويتحدى هذا التهديد كل شىء كانت كندا قد أحست بأهميته . وحتى الآن فإن الكنديين ليسوا متحمسين ، وليس لهم من خيار إلاّ مجرد أن يعترفوا بمصيرهم الاقتصادى مع جارهم المسيطر . وهناك بعد كندا الآن سؤال أكبر : هل للمكسيك بدورها أى خيار آخر ؟ ليس هناك فى العالم من خط ثقافى فاصل أكثر من تلك الحدود غير المرسومة بين ثقافتين ونظامين للقيمة مختلفين تماماً . ولم يكن هناك لمدة مائة وخمسين عاماً من نجم هادٍ فى سياسة المكسيك يبعدها بأكثر ما يمكن عن الوحش الضخم والخطير الرابض على عتباتها . ومع ذلك ففجأة وبرغم الضغوط السياسية الثقافية الهائلة، فإن احتمال أن تجبر المكسيك على أن تتكامل مع اقتصاد أمريكا الشمالية أصبح افضل بما يزيد على 50 فى المائة ، ولم يعد محالاً بعدُ إمعان النظر فيه .

فى الشرق أيضاً

وهناك أقاليم أخرى آخذة فى البزوغ ، فالصين تنقسم مرة أخرى تحت

ضـغط البطالة الضـخم من ناحية ، والتفاوت بين نشـاط السـاحل وبين الخمـول داخل البلد من ناحية أخرى ، إلى ما يشبه سلطات عسكرية اقتصادية متنافسة . فإذا ، نشـأ حزام ساحلـى وهو ممكن بصورة واضحة ، يشتمل علـى كل النشاط التجارى ، على مدى المسافة من تينتسن إلى كانتون ، فسوف نرى سـريعاً جداً كـتلة جـديدة تكونت فى الشـرق الأقـصى حـول اليـابان ، وقـد بدأت الآن المدن الصينية تتجه اقتصاديا (وإن لم تتجه بعد سياسيـاً أو اجتماعياً) ناحية هذا المركز برغم خوف الصينيين العظيم من الأجانب وبصفة خاصة الآسيويين وعدم الثقة فيهـم . وثمة إقليم يتمركز فى اليابان على حافة الباسفيك ، قد يكون آخـذاً فى التكوين .

نظام اقتصادى دولى جديد آخذاً فى البزوغ

وفى النظام العـالمى الاقـتصـادى الآخـذ فى البـزوغ حـديثـاً - عـبـر الدولة ومتكامل إقليمياً وكثيف المعلومات - ظهر فعلاً تغيران . أحدهما أن شركات الغد متعددة الجنسـيات ليس من المحتمل أن تكون صناعية تحويلية ، وأن الاقتصاد الخدمى سوف يصبح دولياً . فمعظم الـ 256 مستشفى من المستشفيات العامة فى اليـابان تـشـرف عليـهـا وتديرهـا الآن شـركـات خـدمـة وصـيـانة مـركـزهـا فى شيكاجو . وكل مكاتب التـشييد تقريباً الواقـعة فى مانهاتن ، تقوم على صيـانتها وإداراتها فعلاً شركات صـيانة مركزها فى أرهاوس بالدانمارك . ونظراً لأن اليابان يعـوزها مدرسى الهندسـة ومدرسى إدارة الأعـمـال ، فإنها تقوم بإحـضـار الطلبة إلى الكلية . ومما لم يكن فى الإمكان تـصديقه منذ سنوات قليلة ، إنه قد أقامت ثلاث جـامعـات رئيسـية غير حكومـية فى طوكيـو كليات للطـلبة اليـابانيين على السـاحل الغربى فى الولايات المتـحدة . ومـازالت الأعـمـال المصـرفية والمال أكـثر تقـدماً فى مـجال التنمية الدولية . ونظراً لأن سـياسـة الحكومة إلى حد كـبيـر ،

مازالت تركز على ما يتعلق بعامل المصنع من أصحاب الياقات الزرقاء ، فإن اقتصاد الخدمة آخذ فى أن يصبح متعدد الجنسية بأسرع من الصناعة التحويلية.

والتغير الثانى فى الاقتصاد العالمى الجديد هو أن الاستثمار آخذ فى النمو بأسرع مما يحققه التبادل التجارى . وتشير النظرية الاقتصادية الكلاسيكية إلى أن الاستثمار يتبع التجارة . وكان هذا صحيحاً فى القرن التاسع عشر ، ولكنه العكس فى القرن العشرين . ولنأخذ اليابان قضية لها علاقة بالحالة الراهنة: ولننظر إلى شركات السيارات اليابانية ومورديها فى المملكة المتحدة . ولم تكد هوندا أو نيسان أو تويوتا تقيم مصنعاً فى المملكة المتحدة حتى طلبت من مورديها أيضاً تزويدها بالمكونات . ويرد ذلك جزئياً إلى أن اليابانيين لم يجدوا فى الشراء من مورد مستقل أمراً طبيعياً . ففى اليابان تعتبر الشركة إما سيداً وإما مسوداً ، والمورد الذى يبيع لأكثر من سيد واحد لا يوثق به . ولنقم ببحث مثل أقل وضوحاً لنفس الظاهرة : لماذا لم تنهار صادرات الولايات المتحدة فى السنوات التى كان فيها الدولار مقوماً بأكثر من قيمته فى منتصف الثمانينيات ؟ والسبب مشابه : بالرغم من ارتفاع الثمن ، فالفروع اليابانية لشركات الولايات المتحدة ، ظلت تشترى آلات وقطع غيار ومواد من مورديها الذين وثقت فيهم وتعاملت معهم فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وعلاوة على ذلك ففى وجود اقتصاد عالمى يقوده الاستثمار ، أصبحت الاستراتيچية القائمة على التصدير قد انقضى زمانها . ومن السخرية أن أحد العناصر التى أفقدت المملكة المتحدة زعامتها الاقتصادية فى القرن التاسع عشر ، كان سيطرتها على التصدير . ومعنى هذا أنه فى كل ميناء فى العالم كان المستورد الرئيسى اسكتلندياً لا يشترى تقريباً إلاّ من مانشستر وجلاسجو . ونظراً لأنه لم يكن فى مقدورهم اختراق أسواقهم الرئيسية بطرق التصدير

التقليدية ، فقد اضطرت شركات الولايات المتحدة وألمانيا الغربية لإقامة مصانع هناك بدلاً من ذلك . وكان عليهم أن يستثمروا قبل أن يقدروا على مزاولة التجارة . وفى عالم كهذا أصبح القرب من الأسواق وتلمسها أمراً حاسماً ، ويتطلب كل هذا حضور السوق والحصول على موقع فيها . وهكذا فإن واحدة من الحقائق المقبولة الآن ، أن أحداث التاريخ الاقتصادى (وليست بالأحرى الكُتب المدرسية) هى التى تعلمنا أن شركة ما لا يمكنها أن تتولى موقع الزعامة فى سوق رئيسية ما لم تقم هذه الشركة بعملية التصنيع فى الموقع . واستحوذ اليابانيون على 20 فى المائة من سوق سيارات الولايات المتحدة ، مقارنة بـ 30 فى المائة استولى عليها المصنعون الأجانب كلية . ومع ذلك فإن نصف حصة اليابانيين فقط أخذوها من الشركات الأربع الأمريكية الكبرى . وتم الاستيلاء على الباقى من الأوربيين ، وبصفة خاصة فولكس ڤاجن التى كان لها ليس أقل من 12 فى المائة من السوق عام 1969 . ولسوء الحظ فإن اتحادات العمال منعت فولكس ڤاجن من القيام بالتصنيع فى الولايات المتحدة الأمريكية لأول مرة . وفى عام 1973 عندما جاءت صدمة البترول ، لم تكن ڤولكس ڤاجن فى السوق كصانع ، وفسرت المؤشر على نحو خاطىء . ولما حاولت الرجوع والقيام بالتصنيع كان الوقت متأخراً تماماً .

ومرة أخرى فالاستثمار هو قائد الاقتصاد . ولم يعد يسيطر اقتصاد السلع والخدمات على الاقتصاد الدولى . وتبلغ حركة سوق لندن المصرفية اليومية ما بين 10- 15 ضعف مبالغ الدولار الأوربى والمارك الأوربى والين الأوربى التى يحتاجها تمويل التبادل التجارى العالمى فى السلع والخدمات. ولا توجد أرقام لأسواق العملات الحرة الأجنبية ، بل إنها من المؤكد مازالت أكبر مما تحتاجها أغراض تجارة السلع . وتمول هذه الموارد الحركات الرأسمالية

والاستثمارات . وإذا لم تحافظ الشركة على استثماراتها فى أسواقها الرئيسية ، فلن تكون لها أية مبيعات .

وفى فترة الانتقال ، فإن هذه الترتيبات ، ولا ريب ، تحمل فى طياتها بعض الصعوبات لقطاعات خلق الثروة فى الأسواق القومية . فمازلنا نحتفظ بفرض القرن التاسع عشر القائل بأن هناك نقصاً فى الأموال السائلة . والحقيقة فى الوقت الراهن هى أن هناك فائضاً . وثمة سبب لذلك هو أن اقتصاديات العالم المتقدم فى سبيل أن تصبح على نحو مطرد أكثر كثافة فى المعرفة وأقل كثافة من ناحية رأس المال والعمل . وثمة سبب آخر هو المبالغ النقدية المتراكمة فى حسابات المدخرات الصغيرة وصناديق المعاشات الكبيرة . ومن ثم فبدلاً من أن يلجأ إلى أن يُحدوا من دورهم التقليدى ، فإن المستثمرين الكبار يبحثون عن أماكن يودعون فيها أموالهم . وليس بالضرورة أن تكون النتائج هى الأكمل من الناحية الاقتصادية إلاّ فى المدى القصير جداً .

ولننظر إلى الأوراق المالية السيئة . فالأوراق المالية السيئة ، فى الواقع ، شكل آخر من أسهم رأس المال التى تستخدم فى التمويل هدفها الرئيسى أن تزود الصناعة والاختصاصيين فى الاستيلاء على ملكية الشركة ، بأموال رخيصة للغاية (نظراً لأنها دين معفى من الضرائب) ذات عائد مرتفع للمقرض . وليس من المستغرب أن هجمت عليها المصارف للإسهام فى سوق معجزة ، يكون العائد فيها 15 فى المائة بتكلفة يتحملها المقترض تتراوح بين 6 أو 7 فى المائة . ومن المشكوك فيه ما إذا كان ذلك يحقق مصالح للاقتصاد . وحيث يوجد فائض سيولة ، هناك مخاطرة فى مزاولة الاستثمارات التى تسترشد بالمضاربة قصيرة المدى ، سواء أكانت إقراض مال إلى زائير أو إلى الفنان الأخير الذى استولى على الشركة .

التمويل نموذج للمستقبل : عليك به أو تموت

من جميع هذه التغيرات حتى الآن ، فإن أسرعها وأكثرها انتشاراً ، كما توحى بذلك ، هى التى عمدت إلى تحويل النظام المالى العالمى . فالمال ، كالمعلومات ، لا تعرف لها وطناً مما يترتب عليه عملياً أن النظم المالية فى البلاد ذات المراحل المتشابهة من التنمية الاقتصادية متشابهة بصورة ملُفتة ، بغض النظر عن التشريع السائد أو العادات الاجتماعية . ومن ثم ففى مقدورنا أن نفحص بإمعان ما يحدث بجانب واحد من العالم المتقدم لنرى ما يرويه عما يجرى فى باقى العالم. وذهبت الولايات المتحدة إلى الأبعد فى ذلك : لأنها ، من ناحية ، كانت الأكثر تنظيماً إلى أبعد حد ، ومن ناحية أخرى لأن الأسواق وقد كان يسيطر عليها - بدرجة أقل - عدد قليل من الوحدات الكبيرة للغاية ، كانت أكثر مرونة .

وعندما بدأت الثورة المالية حول عام 1960 ، توقعنا جميعاً أن النصر وشيك الوقوع لأسواق المال الكبيرة : سلسلة متصلة من المال ، ابتداء من سيولة كاملة وحد أدنى من المخاطرة من ناحية ، إلى أدنى حد من السيولة مع مخاطرة عالية جداً ، من الناحية الأخرى ، وجميعها بسعر متدرج على نحو مناسب . وقد ارتكبنا خطأ لسببين : الأول هو أن النقد لمعظم الناس ليس سلعة . وكان بائع القطاعى الأمريكى سيرز روبك يفخر بنفسه على أساس أنه بائع العائلة الأمريكية . إنه نظر إلى طلب الاستثمار من جانب الجماهير واشترى بيت سمسرة كبير . وكانت كارثة كبيرة لعدة سنوات . وقليلون منا راغبون فى شراء استثماراتنا حتى فى سندات الحكومة ، المجاورة لحيثما نشترى الملابس الداخلية الخاصة بأطفالنا . وهذا ليس من الصواب . والمال إن لم يكن مقدساً ، ففى أقل القليل مختلفاً .

والسبب الآخر الذى أدى إلى إخفاق السوق المالية الكبيرة هو أن فى كل دولة متقدمة توجد سوقان منفصلتان لكل منهما مميزات مختلفة تماماً : سوق للقطاعى وسوق مؤسسية . وما إذا كان من الممكن أن تقوم مؤسسة واحدة بخدمة السوقين ، فأمر مازال غير واضح ، فالسوق القطاعى تسيطر عليها قوانين الغاب . وعندما عملت فى حى المال فى لندن منذ أكثر من خمسين عاماً ، قال لى رئيسى الحكيم : « مستر دراكر ، Drucker ، لا تنس أبداً أنه فى أكثر بلاد العالم ثراءً ، توجد عائلة واحدة من بين عشرين يمكنها أن تدخر جانباً من المال أكثر مما تحتاج إليه لتغطية نفقات تشييع جنازة كبير العائلة » . ومن المحتمل الآن أن تجد على الأقل نصف العائلات فى جميع الدول المتقدمة تدخر أكثر مما يغطى مصاريف الجنازة. والمدخرات ليست مبالغ كبيرة : ينفق معظم الناس فقط أقل مما يكسبون بعد أن يتجاوزوا سن الخمسين . وباستثناء اليابان حيث تسير المكافأة جنباً إلى جنب منحنى العمرفإن أنماط الدخل تنحرف بحيث تبدأ مكافآت ترك الخدمة فعلاً فى الصعود عندما يكبر الأطفال وتبدأ الحاجة إلى الإنفاق فى الانخفاض . وفى تلك المرحلة يصل الناس إلى سن متقدمة جداً من الصعب أن يتغيروا فيها . ففجأة يجد المرء نفسه وليس معه إلاّ القليل من المال – وتتجمع هذه المبالغ الفردية الصغيرة مع بعضها البعض لتكوّن مجموعاً لا يُصدق نوعاً ما .

ويبخس كل فرد تقريباً تقدير هذه المبالغ ، وعندما اكتشفت الشركات ذلك فقد جرؤت على تقديم أنواع جديدة من العمليات المالية . ولعل معدلات الادخار الأمريكية واحدة من أكثر المعدلات انخفاضاً فى العالم ، ومع ذلك فإن مبيعات الصناديق التعاونية قد حققت رخاء فى الفترة من 1983 إلى 1987. وتجاوزت قيمتها فى سنتين مجموع المدخرات الرسمية . وجاء ذلك كله دون أن يؤثر فى

أنواع الادخـار الأخرى . ومن الـواضح أن هناك خطأ ما فـى الأرقام . ومع ذلك فـإن التـحدى الكبـير للشـركات هو كيف يمكن خـدمة هـذا التراكم الضـخم من المال . وكبداية هل لـدى شركات التأمين على الحياة الكبيرة النظام الصحيح للتوزيع ؟ ويوجـد على نحـو مـؤكـد ، الكثيـر من وكـلاء التـأمين على الحـياة فى كل مـدينة صغيرة ، لديهم قوائمهم الخاصة بالزبائن ، وبعضهم فى السن المناسب (+ 50) ولديهم المال الـكافى . وبجـانب ذلك ، فـإن مـعظم شـركـات التـأمين على الحـيـاة مازالت تلح بشدة على بيع البوليصة الواحدة التى لايضمن المرء أن تتجاوز القرن الحالى ، وهى وثيقة الحياة الكلية . وفى اقتصـاد الوفرة فإن الحيـاة كلها لا تعنى شيئاً كلية . فللمـرء غير الفـقير ، وثيـقة التأمين على الحـياة الكليـة أسوأ الأنواع فى السوق المالية .

ويقـدم التـأمين المشـروط بمدة مـحـددة أو التـأمين الجـمـاعى حـمـاية أكـثـر لسدس القسـط ومع ذلك فهى استثمار لا أمل فيه . وإذا أمكن نقض الوثيقة ، فإن المبلغ نفسه سوف يعطى ضعف ما يعطيه التأمين على الحياة بجانب 50 فى المائة زيادة فى الاسـتـثـمار . ومع ذلـك ففى أوربا عـلى الأقل ، مـازال هـذا النوع الرهـيب من الوثائق فى ازدهار من ناحـية بيـعه . ولكنها لن تعـيش حتى مع نوبة خـفيـفة من التضـخم . فالناس ليسـوا أغبياء . وليس من شـركة تأمين على الحـياة واحدة حتى الآن قـد نجـحت فى اسـتـخـدام قنوات الوكـالة . ولـم يسـتـجب نظام الوكـالة للتحدى الكبير لخدمة سوق المال للتجزئة .

التمويل المؤسسى يجب أن يتغير أيضاً

ويوجـد على الجـانب الآخـر مـن الأسـواق الماليـة مـؤسـسـات رؤوس المال الضخـمة وهى صناديق المعـاشات التى سـوف تصبح فى كل دولة متـقدمـة بمثابة الرأسـمـاليين الوحـيدين الحـقيـقيـين الذين سوف يـكتب لهم الاسـتـمـرار . كيـف

ننظمهم من أجل استثمار بناء ؟ إن الفوائد الناجمة عن صناديق المعاشات بحكم تكوينها حالياً ، ذات طابع مالى بحت . وإذا كان فى استطاعتها أن تكون مالاً من خلال بيع وشراء ، فليس لها من خيار إلا أن تقدم عليهما . وما يفضى إلى حدوث خلل ، كما يعرف أى رجل أعمال ، أن وجهة النظر المالية التى تنتمى إلى المدى القصير لا تكفى لإقامة مشروع . وتأسيساً على ذلك كيف يمكننا أن نجعل من صناديق المعاشات ملاكاً ، ومن ثم منشئى أعمال أكثر من كونهم مستثمرين ؟ وأى أدوات سوف نحتاج ؟ وأية وسائل ؟ هذه أسئلة حرجة .

والسؤال الأخير الحرج عن النظام المالى هو ما إذا كانت المصارف تستطيع أن تعيش عندما لا تستطيع أن تدير حياتها عن طريق الفروق بين أسعار الفائدة . لقد أصبح الجمهور على دراية ووعى تام ، وتكلفة رأس المال مرتفعة جداً ، ولدى المقترضين طرائق مختلفة كثيرة جداً لزيادة المال ، بحيث أصبح القرض التجارى التقليدى هو البديل الأقل إغراء . وثمة مصرف واحد هو سيتى كورپ ، يحصل على60 فى المائة من أمواله فى هيئة رسوم وأتعاب مقارنة بما لايزيد عن 20 فى المائة بالنسبة لأغلبية الحالات . هل يمكن للمصارف أن تتحول من تقديم المال لقاء مقابل تتقاضاه إلى تقديم معلومات لقاء مقابل تتقاضاه؟ إن الأصول فى أى مصرف هى التزام بصورة متزايدة . ولن يكون لدى مصرف الغد أى أصول ، بل سوف يكون ممن يقومون بالمراجحة فى السوق أكثر من كونه مراجحاً فى ميدان الفائدة . وهذا التحدى حاد بصفة خاصة للمصارف الأوربية التى تسيطر عليها هولندا وبلجيكا والنمسا وأسبانيا كعمالقة والتى تظهر وكأنها أقزام على المستوى العالمى ، وهذه المصارف مقيسة بخدمة بلادها ، هى أفضلها جميعاً ، فلقد أقامت بنجاح اقتصادياتها المحلية ، لأنها كانت كبيرة إلى الحد الذى يمكنها من أن تنفذ أى شىء ، وصغيرة بدرجة تتيح لها معرفة ما احتاجت إليه البلاد .

فهل يمكن أن تعيش هذه المصارف وفى أى شكل ؟

هذه هى بعض الأسئلة التى يطرحها الاقتصاد الدولى الآخذ فى التغير. وكانت سنة 1992 هى السبب فى طرح هذه الأسئلة بصورة مباشرة، بل إنها كانت هناك منذ البداية وسوف يجاب عنها جميعاً، على أفضل تخمين من جانبى، قبل 1993 ليس من خلال التفكير فيها، بل عن طريق التصرف مع الأحداث .

المجتمع الثقافى

مواد المعلومات

وكما أن النقود الحديثة قد اخترقت العالم بأسره فى أقل من قرن وأحدثت تغييراً شاملاً فى حياة الناس وتطلعاتهم، فيمكننا أن نفترض فى اطمئنان أن المعلومات يمكن أن تتوغل فى أى مكان. ففى رحلتى الأخيرة إلى الصين وكانت أطولها، قضيت حوالى ثلاثة أسابيع أراقب مصانع القطن ومزارعه فى الداخل. وتقع أكبر مزارع القطن فى أبعد مقاطعة بجوار الحدود المنغولية فى أقصى الشمال. وكان الوصول إليها صعباً، والمزارع فقيرة للغاية والحياة فيها بدائية : فصالات الاجتماع مثلاً هى وحدها المزودة بالتيار الكهربائى. وعقدنا اجتماعاً فى أحد المواقع، وفى الساعة السادسة وقف مديرو المزرعة البالغ عددهم اثنا وعشرون واستأذنوا لفترة وجيزة ثم اختفوا. ثم عادوا بعد نصف ساعة، واستأنفنا النقاش. وسألت لماذا كان هذا الانقطاع. هل هناك اجتماع آخر أو جماعة أخرى من الزوار ؟ وكانت الإجابة «لا، لقد كان «دالاس على التليفزيون» .

المعلومات تعنى نوعاً جديداً من الإدارة

وهكذا تتحرك المعلومات فى كل مكان وتنتشر آثارها فى كل مكان. وفى

حالة الشركة ، فإن أى عمل حاول أن ينظم نفسه من ناحية المعلومات ، انتهى إلى أن خفض ، وبصورة سريعة ، عدد مستويات الإدارة بحوالى النصف على الأقل وبحوالى 60 فى المائة عادة . وكانت ماسى فيرجسون Massey Ferguson ، الحالة الأولى والأكثر إثارة للعجب بشكل واضح . حالة إفلاس تقريباً لأكبر مصنع لمعدات المزرعة والديزل فى العالم كانت تتطلب علاجاً جذرياً . لقد كانت منشأة معقدة من الناحية التنظيمية مع مراكز رئيسية فى كندا ، وإنتاج أساسا فى أوربا مع 60 فى المائة من أسواقها فى الولايات المتحدة الأمريكية . ولما كان الناس الذين يديرونها قد سبق لهم العمل فى جنرال موتورز وفورد ، فقد جاء تنظيمها على غرار أية شركة سيارات أمريكية ، مكوناً من أربع عشرة طبقة إدارية . أما الآن فلديها ستة مستويات ومازال العدد آخذ فى الانخفاض .

وأمعنت شركة ماسى فيرجسون النظر فى المعلومات اللازمة لإدارة أعمالها ، واكتشفت لحظة أن قامت بذلك ، حقيقة كبرى : مفادها أن مستويات إدارية كثيرة لا تدير شيئاً فى الواقع ، ولا تصنع أية قرارات . والواقع أنهم لا يتعدون أن يكونوا أنصاراً متحمسين يضخمون الإشارات الباهتة جداً التى تصعد وتهبط خلال المؤسسة . وإذا ما استطاعت شركة أن تنظم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات ، فإن هذه المستويات تصبح ولا حاجة لها .

وهناك أسباب جيدة من شأنها أن توضح لماذا تصبح المؤسسات الكبيرة مبنية على أساس من المعلومات . والديموغرافيات واحدة من هذه الأسباب . إن العمال المعرفيين الذين تتكون منهم ، بصورة متزايدة ، قوة العمل ليسوا ممن يذعنون لطرائق الأمر – والمراقبة التى كانت سائدة فى الماضى . وثمة سبب آخر هو الحاجة إلى تنظيم الابتكار تنظيماً منهجياً ، وأيضاً تنظيم العمل وجوهر العمل المعرفى ، وسبب ثالث هو الحاجة إلى التوصل إلى تفاهم مع تكنولوجيا

المعلومات . والحاسبات الإلكترونية تقدم البيانات - كميات كبيرة منها . ولكن البيانات ليست معلومات . أما المعلومات فهى بيانات تتميز بأنها وثيقة الصلة والغرض . ويتعين على أية شركة أن تقرر أى المعلومات تحتاج إليها حتى تسير شئونها وإلاّ غرقت فى البيانات .

ويتطلب إجراء تنظيم على هذا النحو إيجاد هيكلٍ جديد . وبالرغم من أن الوقت مازال مبكراً تماماً لرسم خريطة تنظيم للمؤسسة التى تقوم على المعلومات ، فيمكن أن نضع بعض الاعتبارات العريضة .

ومنذ مائة وخمسة وعشرين عاماً مضت عندما ظهرت المشروعات الكبيرة إلى الوجود لأول مرة ، لم يكن لديها نموذج تتخذه إلاّ أن تنظم نفسها طبقاً لما كان عليه الجيش : التدرجية ، الأمر والمتابعة ، والمنفذين والاستشاريين . ونموذج الغد سيكون الأوركسترا السيمفونى أو فريق كرة القدم أو المستشفى . إن سيمفونيات ماهلر Mahler تستلزم حضور 385 عازفاً موسيقياً محترفاً على المسرح ، ناهيك عن المغنيين . وإذا كان عليها أن تنظم نفسها بالطريقة التى تنظم بها شركاتنا الكبيرة فى الوقت الحاضر ، فإن أى أوركسترا حديثة قد تكون فى حاجة إلى مدير تنفيذى رئيس ، بالإضافة إلى قائد الأوركسترا وعلى جانبيه قائدين غير تنفيذيين وستة من نواب القائد وعدد لا حصر له من نواب المدير العام . وبدلاً من ذلك هناك قائد واحد يقوم كل عازف اختصاصى بالأداء له مباشرة لأن لكل واحد نفس عدد النقط . وبعبارة أخرى فليس من بين الاختصاصيين ممن يقعون فى الوسط بين الاختصاصيين والمدير العام ،وهكذا يتم تنظيمهم فى هيئة قوة عمل عملاقة . والمؤسسة محددة تماماً .

وثمة نكتة فى العشرينيات عن الهندسة الصناعية التى كانت منهجاً جديداً فى ذلك الوقت ، والتى أصبح لها معنى جديداً فى الوقت الحاضر . وتتعلق النكتة

بمهندس ألمانى (ولاحاجة للقول بهذا الوصف) ، كان يحضر حفلاً سيمفونياً قد أعد عنه تقريراً . وأشار فيه إلى أن معظم الموسيقيين يجلسون دون أن يؤدوا شيئاً معظم الوقت . ألم يكن مما يحقق كفاءة أكبر لو أنهم أدوا أدوار روسينى Rossini وبيتهوفن Beethoven وبرامز Brahms فى وقت واحد بدلاً من أن يؤدوها فى تتابع ، وهكذا يظل الموسيقيون يعزفون كل الوقت؟ ومع ذلك فمازالت الأوكسترا يعمل فيها العازفون جميعاً فى عزف عمل واحد فى وقت واحد . والواقع أن واحداً من الدروس الخاصة بتنظيم المعلومات يتمثل فى أهمية التركيز لمنع حدوث ارتباك حتمى بين الناس . إن الأوركسترا يمكن أن تؤدى دورها على نحو دقيق لأن الموسيقيين جميعاً يعرفون أنهم يعزفون موتسارت Mozart وليس هايدن Haydn . وأى فريق طبى يقوم بعملية جراحية محدد له أيضاً قطعة موسيقية على الرغم من أنها ليست مدونة كتابة . غير أن أداء أى عمل تجارى أو أية وكالة حكومية تخلق «القطع» أو الكثير من «القطع الموسيقية الخاصة» بها وهى تسير فى عملها . وتأسيساً على ذلك فإن المؤسسة التى تقوم على قاعدة المعلومات يجب أن يقوم هيكلها حول أهداف تحدد بجلاء التوقعات والأغراض التى تخص المشروع وكل متخصص على السواء . ويجب أن توجد تغذية استرجاعية منظمة بطريقة قوية ، بحيث يمكن لأى عضو أن يزاول الرقابة الذاتية عن طريق مقارنة التوقعات بالنتيجة الفعلية .

وإننى لأعتقد ، تبعاً لذلك ، أننا آخذون فى التحرك تجاه مؤسسات أكثر تركزاً ووحدات من مؤسسات تقوم على أهداف تخص أهداف العمل وأهداف الفرد بدرجة من الوضوح أكبر بكثير ، ومنهج ذاتى وتغذية استرجاعية منهجية . وإذا حدث وكانت هذه هى القضية حقاً ، فعلى دوائر المال والأعمال أن تدرك أنه يتعين عليها بناء نظام الاتصال الخاص بها يقوم على المعلومات صاعداً إلى أعلى

وليس هابطاً من علٍ . ولا تصبح المعلومات رسالة إلاّ إذا فهمها المتلقى وقبلها ، ولا يتحقق ذلك إذا حدث وهبطت المعلومات إلى أسفل . ويجب أن يقوم الهيكل على المعلومات الصاعدة التى تمكن المتربعين على القمة من أن يقفوا على مايدور فى القاعدة ، أى فى النهاية .

مجتمع آخذ فى التغير : اختفاء الخادم ...

إن بعضاً من أعظم تغيرات الهيكل الاجتماعى فى تاريخ الجنس البشرى ، تحققت فى هذا القرن . ولم تكن هذه التغيرات شديدة ولعل هذا هو السبب الذى من أجله لم يعرها اهتماماً إلاّ قلة من الناس . ومع ذلك فلو أن واحداً من رجال الاقتصاد وعلماء الاجتماع المنتمين إلى القرن الماضى قد علموا بها ، لضحكوا وهم غير مصدقين . ولنبحث قضايا خادم المنزل والمزارع . وقد عرّف على نحو مشهور القائمون على أول تعداد علمى بريطانى أجرى فى سنة 1910 ، الطبقة المتوسطة الأدنى بأنها العائلة التى لا تستطيع أن تستأجر ما يزيد على ثلاثة من الخدم . ولكن كم من الناس قد شاهدوا مؤخراً حتى ولا خادماً باستثناء الموجودين لدى مدام توسو Madame Tussaud؟ ويسبق خدم المنازل التاريخ بآلاف السنين وكانوا فى 1913 الجماعة الوحيدة التى تضم أكبر عدد من المستخدمين فى أى بلد متقدم . وبلغت نسبة خدم المنازل 30 فى المائة من مجموع الذين يتقاضون أجراً . وقد اختفوا جميعهم .

... المزارع

حدث هذا مع جميع المزارعين تقريباً . ولا يوجد فى الوقت الحاضر أية دولة متقدمة فى العالم يكوّن المزارعون فيها ما يزيد على 8 فى المائة من السكان. لقد تلاشت قوة المزارع السياسية . ففى انتخابات الولايات المتحدة لعام 1988

أصبح المزارع وكأنه ليس فرداً . وذهب كلا المرشحان إلى أيووا لمدة ساعتين ، وكان هذا كل ما قاما به . ولم يهتما فى القليل كيف أدلى بأصواتهم الثلاثة فى المائة من سكان الولايات المتحدة الذين مازالوا ينتمون إلى طبقة المزارعين . إن لرجال السياسة قوة استشعار جيدة . إنهم يدركون أن قوة المزارعين أصبحت نوعاً من ابتسامة على وجه قطة تشيشير (أى ابتسامة زائفة) . ويوجد فى اليابان صوت مزارع واحد من بين سبعة أصوات فى المدينة . غير أن ثلث المال اللازم لميزانية التنافس الخاص بالسياسيين اليابانيين يأتى من بنك المزارعين التعاونى . وهذه القوة تكاد تتحطم نتيجة لفضيحة اختيار الأعضاء . وحتى فى اليابان سوف تختفى قريباً قوة المزارعين .

... وعامل المصنع

ويسير العامل الصناعى ذو الياقة الزرقاء فى نفس الطريق . فلم يشهد أى قرن شيئاً مثل نهوضه وانحطاطه . وبدت ، منذ فترة قصيرة جداً من الزمن ، أن هذه المجموعة كانت تسيطر على المجتمع والسياسة والأسواق بنحو لا يقاوم . ولاختبارالسوق لأى منتج جديد ، كانت أيه شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الخمسينيات ، تتجه إلى مجتمعات الياقات الزرقاء بأكملها وترسل إليها المنتج الجديد فتحطمه أو تصنّعه . ولم يحدث هذا فى يومنا هذا ولا حتى فى المملكة المتحدة . ومع نهاية القرن فلن يصبح عمال الياقات الزرقاء فى كل الدول المتقدمة أكثر أهمية أو أكثر عدداً عن المزارعين ، فقد هبطت أعدادهم فى العشرين سنة الماضية إلى ثلث ما كانوا عليه .

وليست مع ذلك الأعداد وحدها هى التى هبطت . فلا يوجد سوى عدد قليل من الشركات الصناعية فى الوقت الراهن لا تزيد تكلفة العمال أصحاب الياقات الزرقاء فيها عن 15 فى المائة . وأمام بلد مثل أسبانيا ما بينُ خمس وسبع

سنوات سوف يظل فيها احتياطيها من العمال المدربين تدريباً عالياً أصلاً من الأصول . ومع نهاية القرن سوف تصبح قوة العمل تلك عنصراً من عناصر خصومها ، إذا لم تتطور صناعتها التحويلية إلى النقطة التى تصبح فيها تكلفة العمالة أقل من 15فى المائة . وليس من بلد غربى يمكن أن ينافس شنغهاى حيث يعتبر الدولار الواحد أجراً يومياً ممتازاً ولا تحصل عليه سوى 10 فى المائة من قمة قوة العمل .

والجواب للصناعة التحويلية فى بلاد الغرب ليس بالضرورة هو الأوتومية. والمعلومات ليست كالأوتومية تماماً أو حتى تكنولوجيا المعلومات ، وليس من منشأة يجب أن تبدأ بشراء مكنة . وبالأحرى فإن الخطوة الأولى هى أن تقوم المنشأة بترشيد العملية لكى تحدد معالم الماكينات اللازمة . والشركة التى تبدأ بشراء روبوتات أو تقوم بأتمتة العمليات ، سوف تُضَيع بالتأكيد مبالغ مخيفة من المال وتصبح العملية أقل إنتاجية . لقد أثبتت جنرال موتورز القضية لأنها أنفقت مبلغاً ضخماً قدره 30 مليار دولار لشراء الروبوت مما ترتب عليه ارتفاع تكاليف العمل إلى أعلى لا هبوطها إلى أسفل . وتبلغ تكاليف العمالة ذات الياقة الزرقاء الآن فى جنرال موتورز ما يعادل 28 فى المائة بالمقارنة بـ15 فى المائة لدى شركة فورد ، و 16 فى المائة لدى تويوتا (الموجودة فى الولايات المتحدة الأمريكية) . وسوف يهبط الرقم إلى 11,5فى المائة فى مصنع هوندا الجديد الذى أقيم فى منطقة العمالة فيها ذات تكلفة مرتفعة . وليتذكر المرء أن السيارات صناعة عتيقة نسبياً . وفى الصناعات الجديدة يتعين أن تكون تكاليف العمل أكثر انخفاضاً .

ومعظم الناس يعتقدون أن الإبن المدلل للرأسمالية هو صاحب المال : الرأسمالى . وثمة مرشح أفضل هو العامل الصناعى صاحب الياقة الزرقاء الذى كان فى عام 1850 مازال عاملاً يستأجر بالساعة ، ويتقاضى بنسات قليلة دون

أن تكون له مكانة اجتماعية أو سلطة سياسية . لقد كان كمًا مهملاً ينظر إليه بعين الاحتقار . ومع حلول عام 1950 أصبح العامل ينتمي الى الطبقة الاجتماعية المسيطرة ، ويتمتع بتأمين صحي ، ويحصل على معاشات ، وله ضمان وظيفي وسلطة سياسية بدت أمراً لا يخطر على البال قبل ذلك بجيلين . ومازال يستمتع بهذه المزايا بطبيعة الحال . غير أن لحظة السيطرة القصيرة قد انقشعت فجأة . وحدث كل ذلك دون اضطرابات اجتماعية عنيفة .

مجتمع التعلم تتم له الغلبة

وبدلاً من عالم الياقات الزرقاء ، يوجد مجتمع الوصول فيه إلى وظائف جيدة ، لم يعد بعدُ يعتمد على بطاقة اتحاد العمال بل على الشهادة المدرسية . وفيما بين عام 1950 وعام 1980 تقريباً كان من غير المنطقي البتة – من الناحية الاقتصادية – أن يبقى شاب أمريكي في المدرسة . ففي خلال ثلاثة أشهر كان أي شاب في السادسة عشر من عمره ترك الدراسة والتحق بوظيفة في مصنع صلب تابع لاتحاد العمال ، يحصل على عائدٍ أكبر مما يتقاضاه أخوه المحاسب خريج الجامعة في حياته كلها . وتلك أيام انقضت . ومن الآن فصاعداً أصبحت المعرفة هي المفتاح . فالعالم آخذ في ألا يصبح كثيف العمل أو كثيف المواد الخام أو كثيف الطاقة ، بل كثيف المعرفة .

وتنتج اليابان في الوقت الحاضر ضعفي ونصف كمية السلع المصنّعة منذ خمسة وعشرين عاما ، ولكن بنفس القدر من الطاقة وبقدر أقل من المواد الخام . ويُرد هذا ، إلى حد كبير ، إلى التحول إلى العمل كثيف المعرفة . والسيارة كممثل لمنتج العشرينيات ، كانت المواد الخام والطاقة تكوّن في ذلك الوقت 60 في المائة من المكونات ، والمنتج الممثل للثمانينيات وهو رقائق شبه المُوَصّل وبه مواد خام وطاقة تبلغ أقل من 2 في المائة . وسوف يكون المعادل في التسعينيات

التكنولوجيا الحيوية ويكون ما بها من مواد خام وطاقة حوالى 2 فى المائة ولكن مع تركيز أعلى فى محتوى المعرفة . وتجميع الرقائق الصغيرة ، مازال كثيف العمل إلى حد ما (10 فى المائة) . ولن تحتاج التقنية الحيوية عملياً إلى مكوّن من العمل على الإطلاق . وبالإضافة إلى ذلك فإن مصانع التخمير تولد طاقة أكثر مما تستهلكها . والعالم آخذ فى أن يصبح كثيف المعرفة ليس فيما يتعلق بقوة العمل ، بل فى عملية التصنيع .

والمعرفة متخصصة دائماً . والعازف على المزمار فى أوركسترا لندن الفيلهارمونى ليس له مطمع فى أن يصبح عازفاً أول على الكمان . وفى المائة سنة الأخيرة ، وصل عازف واحد فقط وهو توسكانينى Toscanini إلى قائد فرقة من الدرجة الأولى . وسيظل الاختصاصيون على هذا النحو ويصبحون أكثر مهارة إلى الأبد فى تقدير الدرجات والنقط . وبالرغم من ذلك فإن النزعة إلى التخصصية تحمل بين طياتها أيضاً أخطار . والناس ذوو المعرفة حقاً يجنحون بأنفسهم لأن يستزيدوا تخصصاً ، لأن هناك دائماً الكثير مما يجب معرفته . وكجزء من الأوكسترا لا يستطيع عازف المزمار وحده أن يقدم قطعة موسيقية . إن ما يقدمه أو تقدمه ضوضاء . والأوركسترا الذى يؤدى قطعة موسيقية مشتركة هو وحده الذى يقدم موسيقى . ولكل من العازف المنفرد وقائد الفرقة الموسيقية الذى يتلقى موسيقى من الأوركسترا فإنما ذلك يعنى أنه لا يعرف المقطوعة الموسيقية فحسب ، بل تعلم أيضاً كيف يدير المعرفة . والمعرفة تحمل فى طياتها مسئولية قوية أيضاً . وفى الماضى ، غالباً ما استخدم أصحاب المعرفة (أو أساءوا استخدامها) معرفتهم فى كبح جماح التفكير والانشقاق ، وطبع طاعة عمياء للسلطة فى الذهن . وعلى المعرفة وعلى الذين لديهم معرفة أن يتحملوا مسئولياتهم.

التعليم فى الأغلب لا يقدم معرفة ...

إن مجىء مجتمع المعرفة له مضامين بعيدة المدى للتعليم . والمدارس سوف تتغير فى الثلاثين سنة القادمة بدرجة أكبر ، مما تغيرت منذ اختراع الكتب المطبوعة . وثمة سبب هو نظرية التعليم الحديثة . إننا نعرف كيف يتعلم الناس ، وأن التعلم ليس بحال من الأحوال كالتدريس . إننا نعرف ، مثلاً، أن اثنين من الجنس البشرى لا يتعلمان بنفس الطريقة . فقد أحدث الكتاب المطبوع أعظم انفجار فى التعليم وفى حب التعلم شهده العالم من قبل . ولكن التعلم عن طريق الكتاب كان للبالغين . فالكتاب المطبوع ، فى الأساس ، صديق الشخص البالغ . وعلى العكس ، فإن أدوات التعلم الحديثة هى صديقة الطفل ، كما يعلم ذلك أى شخص لديه طفل فى سن الثامنة أو التاسعة من العمر ، يستخدم الكمبيوتر (الحاسب الآلى) . وعند سن الحادية عشرة فإن معظم الأطفال- باستثناء الشواذ منهم - يبدأون بالتبرم من الحاسب الآلى ، ويصبح بالنسبة لهم مجرد آلة . ولكن حتى تلك السن يعامل كل طفل من الأطفال الحاسب الآلى كامتداد لنفسه . ومجىء مثل هذه الأدوات القوية وحدها سوف يضطر المدارس إلى أن تتغير .

... وهكذا يجب على المؤسسات أن تتولى الأمر بنفسها

وثمة اعتبار آخر ، فلأول مرة فى تاريخ البشرية هناك اهتمام حقيقى بما إذا تعلم الناس أم لم يتعلموا . وعندما سأل الأمير ريجينت المارشال بلوخر، Blucher عن عقبة كبيرة وقفت فى طريقه لأنه لم يكن يقرأ ويكتب ، أجاب الرجل الذى حقق النصر فى موقعة ووترلو مع ولنجتون : « ياسمو الأمير من أجل هذا عينت قسيساً مشرفاً على البحوث » : وحتى عام 1914 كان يمكن لمعظم الناس أن يعيشوا حياتهم على نحو جيد تماماً دون مثل هذه الإنجازات . وفى الوقت

الراهن هناك اهتمام بالتعليم برغم ذلك . ويتطلب المجتمع المعرفى أن يكون جميع أعضائه متعلمين ، ليس مجرد القراءة والكتابة وتعلم الحساب فحسب ، بل (على سبيل المثال) للمهارات الكومبيوترية الأساسية والنظم السياسية والاجتماعية والتاريخية أيضاً . ونتيجة انتشار ما كتب عن المعرفة على نحو واسع ، فيتطلب المجتمع أيضاً من أعضائه أن يتعلموا كيف يتعلمون .

وسوف يثور بل يجب أن يكون هناك نقاش جاد حول الهدف الاجتماعى للتعليم عن طريق المدارس فى سياق مجتمع المعرفة . وسوف يساعد هذا ، ولا ريب ، فى إحداث تغيير فى المدارس . ومع ذلك فيجب ، فى الوقت نفسه ، أن يصل التعلم والتدريب بأسرع ما يمكن إلى البالغين . وهكذا فإن التعلم سوف يتحول من المدارس إلى أصحاب الأعمال . فكل مؤسسة يعمل فيها المرء يجب أن تصبح مدرسةً. وقد أقر أعداد كبيرة من أصحاب الأعمال الأمريكيين واليابانيين وبعض الأوربيين هذا الواقع فعلاً . ولكن أى أنواع التعلم ؟ فى الأوركسترا تشير القطعة الموسيقية إلى العازفين بما يقومون به . وكل عزف فى الأوركسترا هو عزف جماعى . وفى دوائر المال والأعمال التى تقوم على أساس المعلومات ما هو المعادل لعملية التعلم والتعليم التبادلية . وثمة وسيلة واحدة لتعليم الناس فى مراى من الكل تأتى ، بطبيعة الحال ، من خلال إدخال قوى المهمة المشتقة وظيفياً . ولكن إلى أى مدى نضع دورة للاختصاصيين نبعدهم فيها عن تخصصاتهم لكى ندخلهم فى أخرى جديدة ؟ ومَنْ سوف يصبح المديرين وبخاصة مديرى الإدارة العليا فى المؤسسة القائمة على أساس المعلومات ؟ عازفو المزمار النابهون أم أولئك الناس الذين تولوا مراكز تجعلهم قادرين على فهم الفريق أو حتى قائدى الفرقة الشباب من أوركسترات أصغر ؟ إننا لا نعرف حتى الآن . وفوق ذلك ، كيف نجعل هذه المعرفة المُكلفة للغاية ، شيئاً منتجاً بوصفها

رأس مال جديد ؟

يذكر أكبر مصرف على مستوى العالم فى تقريره أنه استثمر 1,5 مليار دولار فى نظم المعلومات ووسائل الاتصال . وأصبحت المصارف فى الوقت الحاضر كثيفة رأس المال بدرجة أكبر من أيه شركة تصنيع . وهكذا أيضاً المستشفيات . ومنذ خمسين عاماً فقط كان المستشفى يتكون من سرير وممرضة . وفى الوقت الحاضر ، فمستشفى متوسط الحجم يتكون من 400 سرير فى الولايات المتحدة ، مزود بمئات عديدة من الأطباء يسهرون على صحة المرضى وفريق من العاملين يصل إلى 1500 من المساعدين ويتوزعون على حوالى ستين تخصصاً مع أدوات متخصصة ومعامل تتواكب معها . ولم تكن توجد منذ خمسين عاماً مضت هذه النزعات إلى الاختصاصية أو كان الموجود منها قليلاً للغاية . ومع ذلك ، نحن لا نعرف بعد كيف نحصل على الإنتاجية منهم ولا نعرف فى هذا السياق ماذا تعنى الإنتاجية . ونحن فى المجالات كثيفة المعرفة ، نوجد فى نفس الموقع الذى كانت فيه الصناعة التحويلية فى أوائل القرن التاسع عشر . فقد حاول روبرت أوين Robert Owen ، عندما أقام مصانع القطن فى اسكتلنده فى العشرينيات من القرن 19 ، أن يقيس إنتاجيتها . ولم يستطع إجراء ذلك أبداً . وانقضت خمسون سنة أخرى حتى أمكن تعريف الإنتاجية على نحو مرضٍ ، كما ندركها الآن . ونحن الآن فيما يتعلق بالمؤسسات الجديدة فى نفس الموقع الذى كان فيه روبرت أوين . لقد أخذنا نتساءل عن الإنتاجية والمخرج والأداء فيما يتعلق بالمعرفة . ونحن لا نستطيع قياسها ، ولا حتى الحكم عليها برغم ما لدينا من أفكار عن بعض الأشياء التى نحتاج إليها .

كيف ، على سبيل المثال ، أنشأ قائدو الفرق الموسيقية ذائعو الصيت أوركسترا من الدرجة الأولى ؟ لقد أجابوا بأن أول وظيفة هى أن تحصل على

عازف أو عازفة الكلارنيت لكى يستمر فى التحسن فى العزف على آلته ، ويجب أن يفخر أو تفخر بالآلة . ويجب أن يكون العازفون أولا من المتهنين . والواجب الثانى هو أن نغرس فى الأفراد الفخر بالمشروع المشترك بالأوركسترا ، إننى أعزف بإحدى فرق كليفلاند أوشيكاجو أو أوركسترا لندن الفيلهارمونى وهى واحدة من أحسن الأوركسترات فى العالم . والثالث ، وهذا عنصر من شأنه أن يفرق بين قائد فرقة كفء وقائد عظيم ، أن يجعل الأوركسترا تسمع وتعرف سيمفونية هايدن بنفس الطريقة التى سمعها بها قائد الأوركسترا تماماً . مما يعنى أنه يجب أن تكون لدى القمة رؤية واضحة . وهذا التركيز على الأوركسترا إنما هو النموذج الذى يجب أن يحتذى به قائد أية مؤسسة تقوم على المعرفة .

الابتكار وتنظيم العمل

ولنتجه الآن إلى قضيتين رئيسيتين للمديرين فى مجتمع المعرفة : الابتكار وتنظيم العمل .

وليس من المصادفة أن هذين المفهومين الضروريين عادا إلى الظهور . فلقد أهملا لفترة طويلة إلى الحد الذى اختفيا معه ، فى واقع الأمر ، من قائمة اهتمامات الشركة . ولم تعد إلاّ فيما يتراوح بين 15 إلى 20 سنة الأخيرة ، هاتان الممارستان ، إلى الظهور مرة أخرى إذ أنهما ليسا من العلوم أو الأدب .

وماسُجل على جانبى الأطلنطى من شركات تنظيم العمل لم يجىء نموذجياً . ومن المحتمل أنه أفضل مما حدث فى القرن التاسع عشر ، ولكنه لم يزل بعيداً عن أن يكون جيداً . ونحن نعرف الآن تماماً ما تحتاجه هذه الشركات لكى تبقى ولكى تنمو وتزدهر : تنظيم العمل له قواعده وأساسه المعرفى كما هو الحال فى الإدارة . ولكن من ضيق الأفق أن يقصر التركيز فى الابتكار وتنظيم

العمل على المنظم الفرد الجديد . وإذا كانت دوائر المال والأعمال الجديدة هى والمشروعات التجارية والصناعية الموضع الرئيسى أو الوحيد للابتكار ، فإن مجتمعاتنا من المحتمل ألا تبقى .

دروس من المناخ الابتكارى للقرن التاسع عشر

يوجد فرق واحد كبير بين مناخ الابتكار فى العشرين سنة الأخيرة والابتكار فى القرن التاسع عشر . ويسير معدل الابتكار الخاص بنا (اجتماعى وفنى على السواء وكلاهما فى درجة واحدة من الأهمية) بنفس الدرجة من السرعة . ولكن المنشآت ، ودوائر الأعمال وغيرها التى ظهرت فى القرن التاسع عشر كانت جميعها تقريباً جديدة : لقد ظهرت فى حوالى الخمسين سنة التى انقضت بين عام 1865 (السنة التى ابتكر فيها بيركنز لأول مرة صبغة الأنيلين واختراع سيمنز لأول دينامو) وسنة 1914 عندما أصابت الحرب العالمية الأولى بالشلل نشاطات الغرب المنظمية . وخلال هذه الفترة ظهرت من المؤسسات الجديدة أو الاختراعات الكبيرة أو الابتكارات - ما يزيد على مرة واحدة فى المتوسط سنوياً . وأفضى بعضها إلى إقامة صناعات جديدة ولكنها لم تحل محل المؤسسات القائمة . لقد ظهرت ، كما يبدو ، فى فراغ . وهكذا أنشأت وزارة الداخلية الحكومة المحلية فى بريطانيا عام 1856 من لا شىء ، وفى نفس العقد أنشئت أول جامعة حديثة فى الولايات المتحدة . والمهمة فى الوقت الحاضر مختلفة : علينا أن نتعلم كيف نجعل المؤسسات القائمة قادرة على الابتكار ، ونحن نعرف المطلوب ، وهو غير معقد نسبياً ، ولا يعنى هذا أنه سهل . ولكن إذا لم تستطع المؤسسات القائمة فعلاً أن تتعلم الابتكار ، فإن النتائج الاجتماعية سوف تكون قاسية بصورة لا تحتمل غالباً .

الابتكار موضع اهتمام

لأن مجتمعنا يستند إلى المعرفة

تتغير المعرفة بسرعة مفرطة . ولكن ذلك فى حد ذاته ليس جديداً ، فالمعرفة كانت تتغير دائما بسرعة . والجديد هو أن المعرفة أصبحت ذات أهمية . وفى مجتمع الحرف ، وهو ما كان مجتمعنا بالضرورة حتى أواخر القرن التاسع عشر ، وقعت التغيرات الرئيسية تقريباً كل ثمانين سنة . وفى التقنية العسكرية ، ظهر اختراع هام كل ستين عاماً فى الفترة ما بين اختفاء القوس الطويل فى عهد الملكة اليزابيث الأولى Elizabeth I وتدشين المدرعة الكبيرة فى سنة 1906 . وفى الوقت الراهن قد تكون الفترة ستين يوماً بفضل مساعدة البنتاجون . وقد تعلمنا الابتكار ، لأننا لا يمكن أن نتوقع أن تراكم الكفاءة والمهارة والمعرفة والمنتج والخدمات وهيكل الوقت الحاضر سوف تظل تفى بالغرض لفترة طويلة. ولم يكن التغيير كبيراً إلى حد أن سرعة التراكم كانت أكبر . وبالأحرى يعنى ذلك أن مركز جاذبية المعرفة فى حركة على نحو دائم .

لقد تكلمت عن المؤسسات أكثر مما تكلمت عن دوائر المال والأعمال . وهذا مقصود . فالابتكار يأتى أيسر إلى دوائر المال والأعمال فى ظل اقتصاد السوق . والواقع أن الابتكار له نفس القدر من الأهمية فى كل المجالات . ولكن على الرغم من أن مبادىء الابتكار وتنظيم العمل تنطبق تماماً على المؤسسات الحكومية والجامعات ، فالممارسة مختلفة . وليس هناك ما هو أكثر رجعية من كلية ليبرالية فى جامعة . إنها القمة فى الرجعية ، وشعار جامعات الولايات المتحدة أنه عندما تصبح مادة عتيقة تماماً ، يجب وضع مقرر تعليمى مطلوب على نهج هذه المادة . ويجب على الجامعات أن تتعلم كيف تبتكر لكى تبقى وتكون مفيدة.

الابتكار يعنى التخلى عن القديم

ماذا نعرف عن الابتكار ؟ أولا ، إن علاقته بالنبوغ والعبقرية ضعيفة للغاية وعلاقته ضعيفة جداً أو لا علاقة له إطلاقا بالأفكار الموحاة . إنه عمل شاق ومنهجى . وثمة خرافة وهى أن منظم العمل المالك يمكنه الاعتماد على ومضة نبوغ . لقد عملت مع مجموعة من المنظمين - الملاك لمدة أربعين عاماً ، ومَنْ اعتمد منهم على ومضة العبقرية قد اختفوا وكأنهم تلك الومضة أيضاً .

ويعتمد الابتكار بالأحرى على ما قد نطلق عليه «تخلٍ منظم» . وعندما اشتق عالم الاقتصاد الفرنسى ج. ب . ساى J. B . Say كلمة منظم منذ مائتى عام ، عنى بها أن تكون بياناً رسمياً أو إعلان نوايا : وكان المنظم فى مشروع چون بابتيست ساى هو ذلك الشخص الذى يقلب النظام ويخل به . وفيما بعد كان جوزيف شومبيتر عالم الاقتصاد الوحيد الذى أخذ تنظيم العمل مأخذ الجد فوصف العملية على أنها « هدم خلاَّق» . ولكى يبلغ المرء الشىء الجديد والأحسن ، عليه أن يطرح جانباً القديم ، وما بلى وما عفا عليه الزمن وما توقف عن الإنتاج بجانب الأخطاء والفشل وسوء توجيهات مجهود الماضى . وفى معنى آخر ، فلنمعن النظر فى القول الطبى القديم : « طالما المريض يتخلص مما فى جوفه فهناك أمل . ولكن متى توقفت الأمعاء والمثانة فلا يمهل الموت طويلاً» . والمؤسسات التى لا تستطيع أن تتخلص من منتجاتها المهملة ، فإنما تسمم نفسها . ويجب عليها أن تنظم التخلى عنها ، وهو أصعب عمل يُؤدى ، لأن معظم المؤسسات يكون لديها انجذاب عاطفى للمنتجات التى تقوم بتصنيعها .

ولنأخذ قضية نموذجية : امرؤ يعمل رئيساً لشركة تقوم بإنتاج أدوات كتابية . وفى سن الخامسة والعشرين كانت لديه فكرة لعمل قلم رصاص يعمل بطريقة ميكانيكية . فسخر الجميع من الفكرة ، ومع ذلك فقد وضع عمله على

خط الإنتاج ، وأخذ يحارب من أجله إلى أن حدث وأصبحت منتجاً ناجحاً . ويعمل هذا الرجل الآن رئيساً للشركة التى تقوم بإنتاج هذا القلم . ومن ثم فقد تعلق بالمصنع أكثر من تعلقه بزوجته وأطفاله ، واهتم بهذه الشركة والمنتج اهتماماً عاطفياً بصورة عميقة . ثم يجيء بعد ذلك شاب فائض الحماس جرىء مثلما فعل ذلك الشاب منذ ثلاثين سنة مضت - بفكرة - جعلت من المنتج القديم وقد بلى زمنياً . ولا يكن المدير القديم إلاّ حباً قليلاً لهذا الشاب ولن يشجعه على الإصرار على فكرته ما لم يقم بإدخال عملية تخل عن القديم إلى الشركة .

وإذا كان الابتكار ليس نبوغاً فهو ليس ضرورة أو حتى عملاً أساسياً أو فنياً . وعملية رفع جسم سيارة نقل من فوق عجلاتها لتضعها على ظهر باخرة لا ينطوى على الكثير من التقنية . ولكن عملية وضع البضائع فى حاويات ضاعف بمعدل أربعة أضعاف تقريباً إنتاجية النقل فى المحيطات وجعل من اليسير توسع التجارة العالمية الهائلة خلال الأربعين سنة الماضية . وبالمثل ، فقليل من الابتكارات الفنية يمكن أن تتنافس فى سبيل إحداث أثر مع الكتب المدرسية المتواضعة أو الجرائد أو التأمين . وقد أفضى البيع بالتقسيط ، الذى ابتدعه أمريكى كان يقوم بتصنيع أدوات المزرعة لكى يساعد الفلاحين الفقراء على شراء معداته ، أفضى تماماً إلى تحويل الاقتصاديات . وهكذا تتوالى القائمة . ومع كل ما به من وضوح وانبهار فالابتكار الذى يستند إلى العلم ، إنما الاعتماد عليه أقل فى واقع الأمر ، ودرجة التنبؤ به أقل ، ومن المحتمل ألا يؤدى إلى زيادة فى أرباح الشركة أكثر من أى نوع آخر .

مراجعة تكاد تصل إلى مستوى الصفر

لقد عرفنا الآن ما ليس ابتكاراً . ونحن نعرف أيضاً ، على نحو إيجابى ، ما نحتاجه لكى يوضع موضع التنفيذ العملى . ومفتاح الابتكار هو أن تجلس كل

ثلاث سنوات ، وتضع بطريقة منهجية كل جوانب الشركة تحت الاختبار على طول حياتها : كل منتج وخدمة وتقنية وسوق وقناة توزيع .

وثمة مفتاح : لا شيء أخذ فى التغير ، فى الوقت الراهن ، بنفس السرعة التى تتحرك بها القنوات التوزيعية . ويبدو أن قليلين جداً من الاقتصاديين أو معلقى الصحف ، يدركون أن الاقتصاد الخدمى الذى يتوسع بسرعة لا يتعارض مع الاقتصاد السلعى أو ينمو على حسابه . والاقتصاد الخدمى قناة توزيعية للاقتصاد السلعى ، وأن أسرع قطاع فى القناة يحقق نما ء إنما هو وقت الفراغ . وليس من دولة متقدمة يعمل فيها الناس الآن ما يزيد على نصف عدد الساعات التى كانوا يؤدونها فى عام 1910. غير أن الاقتصاديين قد لا يعتبرون وقت الفراغ جزءً من الاقتصاد ، ولكنه مسئول عن توزيع جانب كبير من السلع . ونفس النوع من النماء إنما يظهر فى مؤسسات خدمية أخرى مثل المستشفيات والمدارس . ومنذ ستين عاماً كانت الرعاية الصحية تستنفد أقل من واحد فى المائة من الناتج المحلى الإجمالى فى البلاد المتقدمة أو من الإنفاق الاستهلاكى . أما الآن فإن الرعاية الصحية وبخاصة المستشفيات ، تستنفد 7– 11 فى المائة من المنتجات المحلية المتزايدة بصورة واضحة . ونعيد : أن الاقتصاد الخدمى ، قناة توزيع للسلغ بمعناها الاقتصادى ، وقنوات التوزيع تتغير بأسرع ما تتغير به السلع والخدمات نفسها ، وهكذا يجب فحصها بعناية .

وتتطلب أيضاً المراجعة التى تكاد تصل إلى الصفر من المديرين أن يفحصوا أية عملية وأى إجراء ، ناهيك عن نشاط فريق العاملين ، داخل المؤسسة ويتساءلون « وإذا لم نكن نقوم بذلك فعلاً فى ظل ما نعرفه الآن كمعطى ، فهل يمكن أن نؤديه بنفس الوسيلة ؟» وإذا كان الجواب نفياً ، فلا تقل : « فلنستدع مستشار إدارة ليجرى دراسة » ، ولتقل « ماذا نفعل ؟» . وفى بعض الأحيان

يكون العمل الصحيح الذى عليك أن تؤديه هو أن تُجرى تعديلات صغيرة ، وفى الأحيان الأخرى يجب أن تعيد النظر فى وضع الشركة كلية . وفى بعض الأحيان يكون الجواب هو التبسيط ، فعندما توجد ستة خطوط إنتاج ، فقد يتعين تخفيضها إلى خط أو اثنين ، وفى بعض الأحيان يجب التخلى عنها كلية . ولكن المهم أن تفعل شيئاً . وعند هذه النقطة فالمؤسسة مفتوحة للابتكار . قال دكتور چونسون ، Johnson أن لا شىء يركز تفكير الإنسان مثل المعرفة التى تؤدى إلى فنائه فى أربعة عشر يوماً . وليس من شىء يشحذ عقل المدير مثل المعرفة التى تنتهى إلى أن يؤخذ منه القلم الرصاص الميكانيكى الخاص به ، وبعدئذ يبدأ فى الابتكار .

الابتكار يعنى النظر إلى التغيير كفرصة

تتطلب الابتكارات المنهجية رغبة فى أن تنظر إلى التغيير كفرصة والابتكارات لا تخلق التغيير . إن ذلك نادر الحدوث . الابتكارات ، إذا كانت ناجحة ، فقد تفضى إلى إحداث فرق ضخم ، غير أن معظم الابتكارات التى تهدف إلى تغيير مجتمع أو سوق أو زبون تفشل . والابتكارات التى تنجح تفعل ذلك عن طريق استغلال التغيير ، وليس عن طريق فرضه .

لقد ذكرت فى كتابى «الابتكار وتنظيم العمل «Innovation and Entrepreneurship (1985)» «إن الابتكار المنهجى يكمن فى البحث المنظم والهادف عن التغييرات ، وفى التحليل المنهجى للفرص التى قد تقدمها التغييرات للابتكار الاقتصادى أو الاجتماعى» . وقد استطردت لأحدد سبعة مصادر لاختيارها كمؤشرات ومصادر لفرصة الابتكار . وتوجد أربعة من هذه المصادر داخل المشروع (من دوائر المال والأعمال أو غيره) أو الصناعة التى تعمل فيها هذه المصادر . وهى على نحو أساسى أعراض التغيير . والمصادر هى : النجاح غير

المتوقع أو الإخفاق ؛ والتنافر (التعارض بين الحقيقة كما هى والحقيقة كما يفترض أن تكون) ؛ وابتكار قائم على حاجة العملية ؛ وتغييرات فى الصناعة أو هيكل السوق التى تأخذ الناس على حين غرة . أما المصادر الثلاثة الأخرى فتشمل تغييرات خارج الصناعة أو المشروع بما يعنى فى ديموغرافيات ؛ وتغيير الأذواق ، والإدراك والمعانى ؛ ومعرفة جديدة علمية وغير علمية على السواء .

وأكثر «نوافذ» الابتكار السبع (وهذا هو السبب الذى من أجله أدرجتها على قمة القائمة) هى دائما النجاح غير المتوقع وبخاصة النجاح غير المتوقع . إنه المحفوف بأقل المخاطر والشاق بأقل درجة . ومع ذلك فإنها النافذة المهملة كلية تقريباً . وما هو أسوأ ، أن المديرين غالباً ما ينبذونها بصورة نشطة .

فلنبحث لوهلة ذلك المنتج الرئيسى لنظام المحاسبة الحديث : التقرير الشهرى أو الأسبوعى . لقد كان مثيراً للدهشة على نحو هائل ، ولم تكن لدى أى فرد حتى ظهور هذا التقرير أرقام منهجية من قبل . ويلقى معظم الناس نظرة على الصفحة الأولى التى تريهم أنهم تجاوزوا الميزانية التقديرية ، ولكن كم عدد الذين يتسلمون الصفحة « الأولى » الأخرى التى تظهر المواضع التى مازالت بعيدة عن الميزانية التقديرية ؟ ويجب عليهم أن يصدروا تعليمات لحاسبيهم لاستخراجها للتو . وبدون هذه المعلومات تصبح المؤسسة وقد توقفت عند مشاكلها . ومع ذلك فإن القضية الخاصة بالدلالة الأولى لفرصة ما عادة ما تكون حيث تؤدى الشركة دورها على نحو أفضل مما هو متوقع . ويحدث أن ينتهى الأمر بمعظم الأرقام والتغيرات أن تصبح غير معبّرة بطبيعة الحال ، ويمكن للمديرين شرحها على الفور . غير أن حالة من كل عشرين قد تعنى شيئاً ، وقد تشير إلى أشياء لم نكن نعرفها .

قدم أحد موردى المستشفيات خطاً جديداً لأدوات الاختبارات الطبية . وكان

أداء المنتجات الجديدة طيباً تماماً . وفجأة بدأت الطلبات تظهر من مجموعة مختلفة تماماً من الزبائن : معامل الجامعة والصناعة والحكومة . ولم يدرك أحد أن الشركة قد عثرت على سوق جديدة أفضل ، ولم ترسل حتى مندوب مبيعات ليزور الزبائن الجدد . والنتيجة : أن أحد المنافسين لم يتعرف على سوق المعمل الصناعى فقط بل استولى عليه أيضاً ، وباستغلاله القطاع الجديد فقد استولى على سوق المستشفى أيضاً . وهذه هى قصة عادية تماماً . لقد فشلت المنشأة الأولى فى أن تدرك معنى النجاح غير المتوقع ، وانتهى الأمر الآن بأن قامت شركة للمواد الدوائية بشراء المنشأة .

وقد أدرجت من مصادر الابتكار الأخرى بحوثاً علمية وفنية على السواء فى نهاية القائمة ، لأنه بالرغم من عدم إمكان نكران أهميتها فهى أيضاً أكثرها صعوبة وأكثرها حاجة للوقت وأكثرها اتصافاً بالمخاطرة . إننا نعرف القليل عن كيفية تدبير أمر البحث . ولكن مع فرص التغيرات الأخرى ، فإن الجزء الهام هو أن تطل من النوافذ بطريقة نظامية ، وتسأل هل هذه فرصة سانحة للشركة ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فما هو نوع الفرصة ؟ إن معظم التغييرات لمعظم الشركات ليست كذلك . فتغييرات هيكل السكان غاية فى الأهمية لبعض دوائر المال والأعمال وعلى عكس ذلك تماماً بالنسبة للأخرى . ففى حالة مصنع للصلب فليس له اهتمامات بالديموغرافيات فيما عدا تأثيرها فى توفير العمالة . وبالإضافة إلى ذلك فالتغيرات فى الوعى البيئى ذات أهمية ضخمة بالنسبة لمصنع الصلب .

الابتكار عمل فوق كل اعتبار

يدرك كل امرىء القانون الثانى للديناميكية الحرارية : كل شغل يتحول إلى حرارة واحتكاك . أما قانون دراكر الأول فهو أن أى شىء يتحول إلى عمل وإذا

لم يحدث ذلك ، فلا شيء يؤدى . ومن ثم فإن جانباً كبيراً منه يصبح حرارة واحتكاكاً ، ولكن يجب أن يكون عملاً أولاً . أما كيف نقوم بتنظيم العمل الخاص بالابتكار فأمر يتعلق بكل شركة على حدة . والمنشآت الكبيرة جداً ذات الطابع البيروقراطى يمكن أن تكون قادرة على الابتكار كالمنشآت الصغيرة وغير البيروقراطية . إننى لا أقترح البيروقراطية بصورة فعلية ، وكل ما فى الأمر أنها قضية تنظيم منهجى ، واستراتيجية واضحة و(مرة أخرى) عمل شاق .

ولمؤسسة دى پون - وهى بيروقراطية على نحو معروف - سجل تحسد عليه كمبتكر ناجح وسريع . أما ثرى إم 3M فليست ذات سمة بيروقراطية ، ولكنها كبيرة للغاية ، استطاعت أن تكسب الابتكار الطابع المؤسسى إلى حد تجسيده فى أهداف الشركة : وفى أيه فترة ليس هناك ما لا يقل عن 25 فى المائة من إنتاجها يجب أن يجيء من منتجات تم اختراعها فى السنوات الخمس الأخيرة . والشركة دائما تفى بهذا الهدف . والأهداف من صميم ذاتيتها . وفى شركة ثرى إم لا ينال أى شخص ترقية إلى مناصب الإدارة الوسطى العليا إذا لم يكن قد ابتكر ، ويعرف الجميع ذلك . ولم نكن ، منذ أربعين سنة مضت ، متأكدين تماماً كيف نؤدى هذه الأشياء . أما الآن فليس هناك من عذر . فلقد زال العذر المألوف القائل بالانتظار حتى يأتى النبوغ مع ومضة من الإلهام . ويمكن لأى مشروع مهما كانت وظيفته أن ينظم نفسه فى الوقت الراهن لكى يقوم بتنظيم العمل والابتكار الهادف المنهجى قدماً إلى الأمام .

الفاعلية الشخصية

نأتى الآن إلى الجزء الرابع والأخير من بحثنا . وفى هدى الاقتصاد

الدولى الآخذ فى التغير مع مجيء المؤسسة القائمة على المعلومات والحاجة إلى صبغ الابتكار وتنظيم العمل بالصبغة المنهجية ، ما هى المهارات والقدرات التى سوف يحتاج إليها الرجل التنفيذى فى السنوات القادمة لكى يكون فعالاً ؟ نحن مازلنا فى حاجة إلى المهارات القديمة ، بطبيعة الحال ، ومع هذا فهناك بعض المهارات الجديدة التى يحتمل أن تصبح ذات أهمية بدرجة متزايدة ، ويمكننى أن أفكر فى ثلاث منها .

المهارة الأولى : الإدارة من خلال العمل خارج المؤسسة

يقرأ جميع المديرين الآن فى «البحث عن التميز In Search of Excellence» وفى ذلك الكتاب ، ينادى توم بيترز Tom Peters بأن المديرين يجب أن يتجولوا ولا يقبعوا داخل المنشأة ، والتجول داخل الشركة مازال ضرورة يوصى به ، ولكنى أعتقد أن التركيز قد تغير . والعنصر المهم الآن هو أن تكون خارج الشركة بدرجةتمكنك من الوقوف بعيداً وتحصل على النتائج الصحيحة .

وفى الوقت الذى تكون فيه الأمور الخاصة بالشركة - الأسواق والتقنيات والقنوات التوزيعية والقيم - فى حالة تأهب لاستقبال التغيير ، فإن الانتظار فى الحجرة حتى تصل التقارير إلى مكتب المدير التنفيذى ، قد يكون طويلاً للغاية . وثمة جانب من نصيحة تسدى للمديرين الكبار هى : فى المرة القادمة التى يقوم فيها رجل بيع بإجازة ، قم واخرج لتحل محله أو محلها . وتجاهل شكوى رجل البيع العائد من أن الزبائن يحتجون بخصوص الشخص غير الكفء الذى حل محله . وميزة الممارسة أنها تجبرك للتحرك إلى الخارج فى السوق حيث توجد النتائج . وتذكر أنه داخل المنشأة لا توجد نتائج . وليس هناك سوى تكاليف فقط فى الفترة التى تنقضى حتى يعيد الزبون الطلب .

وقد يحفز المنظور الخارجي الشركات بصورة مفيدة على سبيل المثال ، للبحث عن أولئك الذين ليسوا زبائنهم ولكن يجب أن يكونوا من بينهم . وثمة منشأة النصيب فيها قدره 22في المائة كحصة في السوق ، تعتبر زعيمة السوق في معظم الصناعات . ومع ذلك فالرقم الأكثر أهمية هو أن 78في المائة من زبائن محتملين يشترون من أماكن أخرى ولماذا يحدث ذلك ؟ أنه عادة المؤشر الأول للفرص .

لقد عملت لعدة سنوات مع الإدارة المشتركة ولجان العمل لأكبر شركتين من شركات السيارات لدينا ، وهما جنرال موتورز وفورد . ولم أستطع أن أقنع أى من اتحادات العمال أو الإدارتين بأن مايعنونه بكلمة **الجودة** ليس هو نفس الشيء الذى يعنيه الزبائن بها . إن كلاً من شركتى فورد وجنرال موتورز لفخورة بالحقيقة القائلة بأنه عندما تبارح سياراتهما خط الإنتاج فهى «أفضل» من حيث الجودة من سيارات اليابانيين . والمشكلة هى أن رجال الإدارة ورجال اتحاد العمال متشابهون فهم يعرفون الجودة بما يوجد فى السيارة عندما يقومون بتسليمها . ولكن الزبون هو الذى يعرّف الجودة وليس الصانع . إننى ، على سبيل المثال ، أمتلك منزلا صيفياً فى جبال روكى بولاية كولورادو وهى تبعد 1200 ميل بالسيارة عن منزلى فى كاليفورنيا . وعندما يحدث أن تتعطل سيارتى ، فإننى أتوقع أن يكون لدى التاجر المحلى فى البلد الصغير القريب قطع الغيار ويقوم بتركيبها . غير أن جنرال موتورز وفورد لديهما هيكل تعويضى من شأنه أن يكافىءبائع القطاعى عن مبيعات السيارات الجديدة وليس بها نظام مكافآت الخدمة وبالتأكيد ليس بها مكافآت لحفظ قطع الغيار ، ولهذا يتعين أن أنتظر أسبوعاً حتى تصل قطعة الغيار من مخزن الشركة . ولكن تويوتا على الجانب الآخر تقدم مكافأة عن الخدمة . وهكذا يجد البائع القطعة فيما لديه من

مخزون سلعى ومن ثم يمكنه أن يغيرها فوراً . ولماذا لم أستطع إقناع فورد وجنرال موتورز بأننى على حق ؟ لأننى عندما أبلغهم بالتجول خارج الشركة ، فإنهم ببساطة يتكلمون مع التجار الذين يتعاملون معهم .

ومن ثم فإن ما يلزم كل اللزوم هو أن تتعلم أن تذهب إلى الخارج حيث تتحقق نتائج المنشأة . والطريقة الوحيدة لأن تكون فى الخارج هى للعمل وليس للزيارة ، وليس هناك من مضيعة للوقت أكثر من زيارة فرع برشلونة . ولكن فلتعمل ليومين واقفاً وراء الكاونتر ومما يثير الدهشة ما سوف يعرفه المدير عن هذه الشركة .

المهارة الثانية : ابحث عن المعلومات التى تحتاجها لكى تؤدى وظيفتك

والمهارة الثانية أن الناس يجب أن يتعلموا تحمل مسئولية متطلبات المعلومات الخاصة بهم . ومسئولية المعلومات الخاصة بالآخرين مفهومة بصورة متزايدة . ولكن كل فرد فى مؤسسة تقوم على معلومات تستلزم على الدوام أن يكون دائم التفكير فى المعلومات التى يحتاجها هو أو تحتاجها هى لكى يقدم إسهاماً قيماً من خلال وظيفته أو وظيفتها . وقد يكون ذلك الانفصال الأكثر راديكالية عن تقاليد العمل الحالية . وحتى فى الشركات التى أدخلت فيها الحاسبات الإلكترونية على أعلى مستوى قلة من الناس لديهم معلومات ، وبخاصة فى تلك الشركات . وما لديهم فعلاً هى بيانات بكميات تجعل المعلومات حملاً ثقيلاً أو فى حالة تعتيم .

وتخلق مسئولية المعلومات قضية أساسية أخرى. فمازال معظم المديرين يعتقدون أنهم فى حاجة لاختصاصى معلومات ليدلهم عن المعلومات التى يجب أن تكون لديهم . غير أن اختصاصى المعلومات ليسوا إلاَّ مقدمو آلات . وهم

يستطيعون أن يخبرونا كيف نستخدم مطرقة ندق بها مسمار تنجيد فى كرسى. ولكنهم لا يستطيعون أن يخبرونا ما إذا كان علينا أن نقوم بتنجيد كرسى فى المقام الأول . ووظيفة المدير هى أن يقرر ما هى المعلومات التى يحتاج إلى تحديدها :

1- ماذا هو فاعل الآن ؛

2- ماذا يجب عليه أن يؤديه ؛

3 - كيف يمكنه أن يصل من (1) إلى (2).

وليست هذه مهمة سهلة على أية حال . ولكن إذا ما نُفذ ذلك فسوف تبدأ المعلومات فى أن تكون فقط الخادم والأداة .

وحتى عهد قريب جداً لم يكن هناك شىء مثل المعلومات ، ولم يوجد سوى تجربة ونوادر . وتوجد فى الوقت الراهن بيانات لأول مرة . ويعنى تحويل البيانات إلى معلومات أن تسأل ، ما الذى تحتاجه ، وممن ، وفى أى وقت تحتاجه ، وفى أى شكل . كما يعنى التأكد أن أولئك الذين يمكنهم تقديم المعلومات يعرفون ويفهمون أيضاً مسئولياتهم . ويجب على المدير أيضاً أن يسأل الآخرين عما يحتاجونه من معلومات منه أو منها .

ويجب على الناس فى مؤسسة الغد القائمة على المعلومات أن يسيطروا على أنفسهم بدرجة كبيرة للغاية . ولا يعنى ذلك أننا جميعاً سوف نعمل فى مؤسسات ذات تكوين حر . هذا هراء . وأى حيوان ، فى هذه المسكونة ليس له عمود فقرى لا يمكن أن يزيد حجمه عن ست بوصات . والشركات على هذا النحو . وما يتجاوز منها حجماً صغيراً جداً يتطلب عموداً فقرياً لهيكل رسمى آمر . غير أن الحيوان لا يؤدى عملاً أو يحس من خلال العمود الفقرى إن له جهازاً عصبياً وعضلياً من أجل ذلك . وعلى هذا النحو فنظم المعلومات تساعد أى

شخص على تنظيم عمله أو عملها والتكامل معه . والمعلومات هى أيضاً مما يسيطر عليه الفرد ويتحمل مسئوليتها . وعند هذا الحد فالمهمة التى تبدو على أنها كؤود ظاهرياً وتعمل فى هيكل يتطلب فريقاً خاصاً لهذا الغرض بالذات ، تبدو أقل كبراً بكثير . والفريق ذو الوظيفة المتقاطعة هو مفتاح القضية . ولم يعد أى فرد يبدأ من منطلق بحث بحت أو بحث تطبيقى أو هندسة أو تطوير أو تصنيع أو تسويق . إن ذلك يتطلب وقتاً طويلاً وينتهى بمنتجات تثير الدهشة لا يُقبل على شرائها أحد .

والتركيز على الفعالية

وفى النزعة نفسها ، يجب على المديرين أن يقضوا قليلاً من الوقت فى التفكير تماماً عن السبب الذى من أجله يتعين على شركتهم أن تجعلهم مسئولين من خلال الإسهام والنتائج خلال الثمانى عشرة شهراً التالية . «ماهو الشيء الوحيد الذى يمكن أن أؤديه وحدى دون غيرى وإذا أديته بطريقة جيدة فهل يفضى ذلك إلى وجود فرق ؟ ووجود أولوية واضحة أمر ضرورى . لاتنهمك فى أعمال مختلفة ، ولا تتشتت ولا تحاول أن تقوم بأعمال كثيرة فى نفس الوقت . وبغير تحديد الأولويات سوف ينجذب المديرون إلى خمسة آلاف اتجاه فى الوقت ذاته ، وهذا ينطبق بصفة خاصة على المديرين الكبار . وتمعن الكتب الدراسية النظر فى الحاجة إلى تفويض السلطة إلى أدنى . وهى فى ذلك على حق . أما ما قصّرت عن ذكره هو أن تفويض السلطة الحقيقى يكون دائماً إلى أعلى . وفى النهاية فإن المشاكل تنتهى دائماً بأن تستقر على مكتب المسئول الكبير . فالدولار يقف هناك . وهذا هو عمل المسئول الكبير بطبيعة الحال . ولكنه فوق كل اعتبار ، فى حاجة إلى وقت يؤدى فيه عمله الخاص به . والأهم من كل شيء أنه فى حاجة لأن يعرف ما يجب أن يكون

إسهامه الأول والثانى على أكثر تقدير .

ونحن كمديرين لسنا ذوى فاعلية كافية لأننا نحاول أن نؤدى أعمالاً كثيرة جداً . والعنصر الآخر الكبير الذى يؤدى إلى هلاك المؤسسات هو الاعتقاد بأن ما نحاول تحقيقه واضح بحيث أننا لسنا فى حاجة للحديث مع أقرب الناس بشأنه. وقد بدأ علم النفس الحديث عندما ذكر الأسقف بيركلى Berkeley أنه نتيجة لعدم إمكان أن يشغل جسمان نفس الحيز ، فلا أحد آخر يمكن أن يرى ما كان واضحاً لشخص واحد . ويجب أن يفهم ويدرك الناس الذين تعتمد عليهم ، ما تحاول أن تؤديه ، ويتعين أن تنقل إليهم أولوياتك.

المهارة الثالثة : إجعل التعلم جزءاً من بنية النظام

والعنصر الثالث للفاعلية هو أن تجعل التعلم جزءاً من بنية النظام .

يعتبر القرن السادس عشر دائماً واحداً من أحاجى التاريخ . فبحلول عام 1560 سيطرت على أوربا مؤسستان كان لا وجود لهما تماماً منذ 25 عاماً خلت : إذ سيطرت الكنيسة الكالڤينية * على الشمال ، أما الجنوب فسيطر عليه الچيزويت * وظهرت كلتا المؤسستين فى عام 1535 ، وبحلول العقد السابع من القرن أصبحتا مؤسستين ذات نفوذ مسيطر . وكان معظم أتباعهما يعملون بأنفسهم فى ظروف عظيمة الخطر وتحت ضغط كبير . فماذا كان سرهم ؟ ومع الاستفادة من دراسة نظرية التعلم الحديثة ، يمكننا أن نبدأ فى إدارك ماذا حدث . طبّق كالڤين Calvin ولويولا Loyola كلاهما ، أكبر مبدأ فى التعلم أهمية : وهو التغذية الاسترجاعية . ففى مجال أى نشاط رئيسى ، تكون الخطوة الأولى هى

---

* Calvinist مذهب كالڤين اللاهوتى الفرنسى البروتستانتى (1509- 1564). وينادى بأن قدر الإنسان مرسوم قبل ولادته . والچيزويت Jesuit عملية دينية أسسها القديس إغناطيوس لويولا عام 1534 . ولا تضم هذه العضوية سوى الرجال (المترجم) .

أن تضع ماذا تتوقع أن يحدث فى المستقبل . وبعد انقضاء تسعة أشهر تفحص النتائج الفعلية وتقارن بالتوقعات الأصلية .

وكما اكتشف لويولا وكالفين فإن التغذية الاسترجاعية هى المفتاح الرئيسى للتعلم . ونظراً لأن أحداً لا يكون ، بصفة حاسمة ، ذا قدرة على الإنتاج عن طريق تسخير مواطن الضعف للعمل ، فإن التغذية الاسترجاعية تحدد مواطن القوى . إن الراغبين فى التعلم فى حاجة لأن يقفوا على مواطن القوة فيهم ليقفوا على النقاط التى ينطلقون منها إلى التحسن . فما هى العادات السيئة التى تكبح هذه القوى ؟ وفى أى المجلات ببساطة لم يهب الله أية قدرة على الإطلاق ؟ إن معظم المدارس ومعظم التربية ذاتها تركز على المشاكل ، إنها تركز على تصحيح مواطن الضعف وهو أمر ضرورى إلى حد ما . ويحتاج كل طالب إلى المهارات الأساسية . ولكن الأداء الحقيقى الذى يفوق الكل على المستوى العالمى ، يقوم كالتعلم ، على مواطن القوة . وعندما ينظم على هذا النحو ، يسير التعلم بسرعة مدهشة ، لمجرد أن له بؤرة يرتكز عليها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية التعلم يجب أن تكون مستمرة . ويجب أن نقر بحقيقة غير مرغوب فيها مفادها أن المعرفة فيما يتعلق بأولئك الذين تركوا المدرسة منذ خمس سنوات ، قد أصابها البلى . وتطلب سلطات الولايات المتحدة الآن من الأطباء أن يتلقوا دورات تدريبية لتجديد معلوماتهم ويؤدون امتحانات إعادة تأهيلهم كل خمس سنوات . وهذا الإجراء أثار تذمراً فى أول الأمر من جانب الممتحنين وأفسح المجال بدون استثناء تقريباً لأى تساؤل عن قدر ما حدث من تغيير وعن مقدار ما قد نسوه . ويجب أن يطبق المبدأ نفسه على المهندسين وربما يمتد إلى التسويق . وتأسيساً على ذلك يجب أن يكون جزءاً من تدريب كل مدير تدريباً عملياً أن يعود إلى المدرسة من وقت لآخر لمدة أسبوع فى كل مرة . ويوجد عدد كثير من شركات كبيرة تقوم فى الوقت الراهن ، بإيجاد ترتيبات تعليمية

داخلها وهنا أقدم نصيحة بغية التحذير . والخطر الأكبر الذى يكتنف الشركة الكبيرة هو الاعتقاد بأن هناك سبيلاً صحيحاً وسبيلاً خطأ وسبيلنا نحن . ويجنح التدريب داخل مكان العمل إلى تأكيد هذه النظرة ويقويها . نعم .. المهارات .. فليكن التدريب عليها . ولكن لأغراض توسيع الأفق ، وإثارة الريبة فى المعتقدات المستقرة ، والتخلى المنظم ، فمن الأفضل أن تتم مواجهتها بالتنوع والتحدى . ومن أجل ذلك كله يجب أن يتعرض المديرون لأناس يعملون فى شركات مختلفة ويؤدون أعمالاً بطرق مختلفة .

هذه بعض المبادىء التى يجب أن يعرفها الفرد ويقوم بها لكى يجعل نفسه أو تجعل نفسها ذا فاعلية أو يحافظ على درجة فاعليته كتنفيذى فى عالم يكتنفه التحدى . وتوجد فرص كثيرة لأن التغيير فرصة . ولكن لا توجد قدرة على التنبؤ . ويتميز الاضطراب – لأولئك الذين مازالوا يتذكرون قليلا من الرياضيات – بأنه غير قابل للتنبؤ به . ومن المؤكد أن غير المتوقع سوف يحدث ، ولكن من المستحيل التنبؤ بأين أو متى أو كيف يقع . إننا نعيش وقتاً مضطرباً للغاية ، ليس نتيجة وجود تغيير كثير ، ولكن لأنه يتحرك فى اتجاهات مختلفة كثيرة . وفى هذا الموقف يجب على المدير التنفيذى المؤثر والفعال أن يكون قادراً على أن يتعرف على الفرصة وأن ينطلق بحرية معها ، لكى يتعلم ولكى يجدد دائماً أساس المعرفة .

[1990]

Contents

صدر أيضا للناشر

ـ نحو التآلف والاتفاق	تأليف /روجر فيشر
ـ كيف تنجح فى صنع الصفقات العالمية	تأليف / چيوالد و. سالاكيوز
ـ استراتيجية الإدارة العليا	تأليف / بنيامين ب. تريجو
ـ أفكار عظيمة فى الإدارة	تأليف /و . چاك دنكان
ـ الالتزام واستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية	تأليف / بنكاچ چيماوات
ـ التميز ـ الموهبة والقيادة	تأليف / چون و. جاردنر
ـ منشآت الأعمال الصغيرة	تأليف / جالن سبنسر هل
ـ مقدمة إلى الديمقراطية الاقتصادية	تأليف /روبرت أ. دال
ـ الإدارة الحديثة	تأليف / ثيودور ليڤيت
ـ فن التفاوض	تأليف / ويليام أورى
ـ ماذا يعرف الاقتصاديون عن التسعينيات وما بعدها	تأليف / روبرت كارسون

ويصدر قريبا :

ـ اتجاهات جديدة فى التسويق	تأليف / أوبرى ويلسون
ـ إدارة المنظمات العامة	تأليف / كول بليس جراهام
ـ ثورة فى عالم الإدارة (جزئين)	تأليف / توم پيترس
ـ الإدارة (٣ أجزاء)	تأليف / پيتر ف . دراكر
ـ من يحكم من؟ اقتصاديا.. !!	تأليف / لورا د. تايسون
ـ الإدارة للمستقبل	تأليف / پيتر ف . دراكر
ـ ثقافة تنظيم العمل	تأليف /بريچيت بيرجر

INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE

EGYPT :

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo
Tel. : 2993221 Fax : 2990970 P.O.Box : 5599 Heliopolis West - Cairo

CANADA :

3075 Ridgeway Drive # 26 Mississauga, Ont. L5L 5M6
Tel.: (905) 569-2526 Fax: (905) 569-2907

Peter F. Drucker

Managing For the Future

■ The 1990s and Beyond

هذا الكتاب

تغطى فصول هذا الكتاب مساحة واسعة من الموضوعات وعلى أفضل درجة ، ليخاطب أحد الأبعاد الخاصة بعالم التنفيذ : الاقتصاد والعلوم الاقتصادية والناس والإدارة والتنظيم خارج النطاق وفى داخل النطاق التنفيذى الخاص بمشروع ما .

وبالإضافة لذلك : فإن كل فصل قد صمم منذ البداية لكى يحقق هدفين :

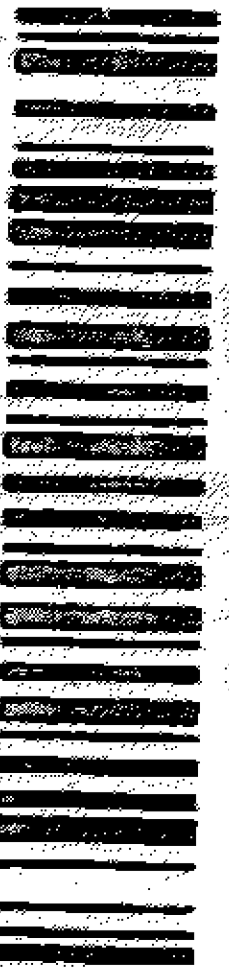
أحدهما : يشرح للتنفيذين المنغمسين فى متطلبات مهامهم الخاصة ومشروعهم الخاص بهم ، كيف يفهمون العالم السريع التغير الذى يعملون فيه ويفضى إلى نتائج .

الثانى : لكى يحفزهم على التصرف ويزودهم بأدوات تصرف فعال .

ويحاول كل واحد من الفصول أن يخلق الفهم الذى يحتاجه التنفيذى للتوجه إلى المستقبل أكثر من التوجه إلى الماضى .

إن شعار هذا الكتاب هو « العرض يجب أن يستمر » و « عرض » الإدارة هو تصرف فعال للنتائج . ومساعدة التنفيذيين لكى يعملوا ويحققوا نتائج تساعدهم على الأداء فى اقتصاد مجتمع وتقنية سريعة التغير ... هو الغرض من هذا الكتاب ورسالته .

* فإلى كل المهتمين بالإدارة والاقتصاد والناس والتنظيم بصفة عامة هذا الكتاب .



ternational Publishing & Distribution House
Egypt - Canada

I.S.B.N 977-5107 -84-9